



**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN  
TRANSAKSIONAL TERHADAP MOTIVASI KERJA SERTA KINERJA  
KARYAWAN PADA DINAS KOPERASI DAN UMKM  
KABUPATEN JEMBER**

**SKRIPSI**

**Oleh :**

**GIANECHA SAPUTRA  
NIM. 060810201275**

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS JEMBER  
2011**



**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN  
TRANSAKSIONAL TERHADAP MOTIVASI KERJA SERTA KINERJA  
KARYAWAN PADA DINAS KOPERASI DAN UMKM  
KABUPATEN JEMBER**

**SKRIPSI**

Diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat guna memperoleh  
gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi  
Universitas Jember

Oleh

**GIANECHA SAPUTRA  
NIM 060810201275**

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS JEMBER  
2011**

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN NASIONAL**  
**UNIVERSITAS JEMBER – FAKULTAS EKONOMI**

**SURAT PERNYATAAN**

Nama : GIANECHA SAPUTRA  
NIM : 060810201275  
Jurusan : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MSDM  
Judul Skripsi : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Motivasi Kerja serta Kinerja Karyawan pada Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember

Menyatakan bahwa skripsi yang telah saya buat merupakan hasil karya sendiri. Apabila ternyata dikemudian hari skripsi ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan maka saya bersedia mempertanggungjawabkan dan sekaligus menerima sanksi berdasarkan aturan yang berlaku.

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

Jember, 14 Februari 2011

Yang menyatakan,

Gianecha Saputra  
NIM. 060810201275

## LEMBAR PERSETUJUAN

Judul Skripsi : PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL  
DAN TRANSAKSIONAL TERHADAP MOTIVASI  
KERJA SERTA KINERJA KARYAWAN PADA DINAS  
KOPERASI DAN UMKM KABUPATEN JEMBER

Nama Mahasiswa : GIANECHA SAPUTRA

NIM : 060810201275

Jurusan : MANAJEMEN

Konsentrasi : MANAJEMEN

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Diana Sulianti K, S.E., M.Si  
NIP. 19741212 200012 2 001

Drs. Sunardi, MM.  
NIP. 19530403 198503 1 001

Mengetahui,

Ketua Jurusan Manajemen

Dr. Istifadah, M.Si  
NIP. 19661020 199002 001

**JUDUL**  
**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN**  
**TRANSAKSIONAL TERHADAP MOTIVASI KERJA SERTA KINERJA**  
**KARYAWAN PADA DINAS KOPERASI DAN UMKM KABUPATEN**  
**JEMBER**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

Nama Mahasiswa : Gianecha Saputra

NIM : 060810201275

Jurusan : Manajemen

telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal :

24 Februari 2011

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh gelar sarjana dalam Ilmu Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Susunan Tim Penguji

Ketua : Drs. Moch. Syaharudin, M.Si : .....  
NIP. 19550919 198503 1 003

Sekretaris : Drs. Sunardi, MM. : .....  
NIP. 19530403 198503 1 001

Anggota : Dr. Diana Sulianti K, S.E, M.Si : .....  
NIP. 19741212 200012 2 001

4 x 6

Mengetahui,  
Universitas Jember  
Fakultas Ekonomi  
Dekan,

Prof. Dr. H. Mohammad Saleh, M.Sc  
NIP. 1956 0831 198403 1 002

## PERSEMBAHAN

Dengan segala kerendahan hati, kupersembahkan skripsiku ini sebagai bentuk tanggung jawab, bakti, dan ungkapan terima kasihku kepada :

- ✿ Untuk kedua orang tuaku tercinta, Ayahanda Sugianto dan Ibunda Siti Nurjanah yang sangat berjasa dalam perjalanan hidupku. Untuk semua butiran keringat, cucuran air mata harapan. Terima kasih atas semua untaian do'a dan kasih sayang tiada henti.
- ✿ Untuk adik-adik ku, Gita, Gika, Gida yang selalu membawa keceriaan dalam hidupku
- ✿ Untuk Nenek ku dan keluarga besarku yang senantiasa mendukungku.



## **MOTTO**

Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sebelum mereka merubah keadaan diri mereka sendiri.

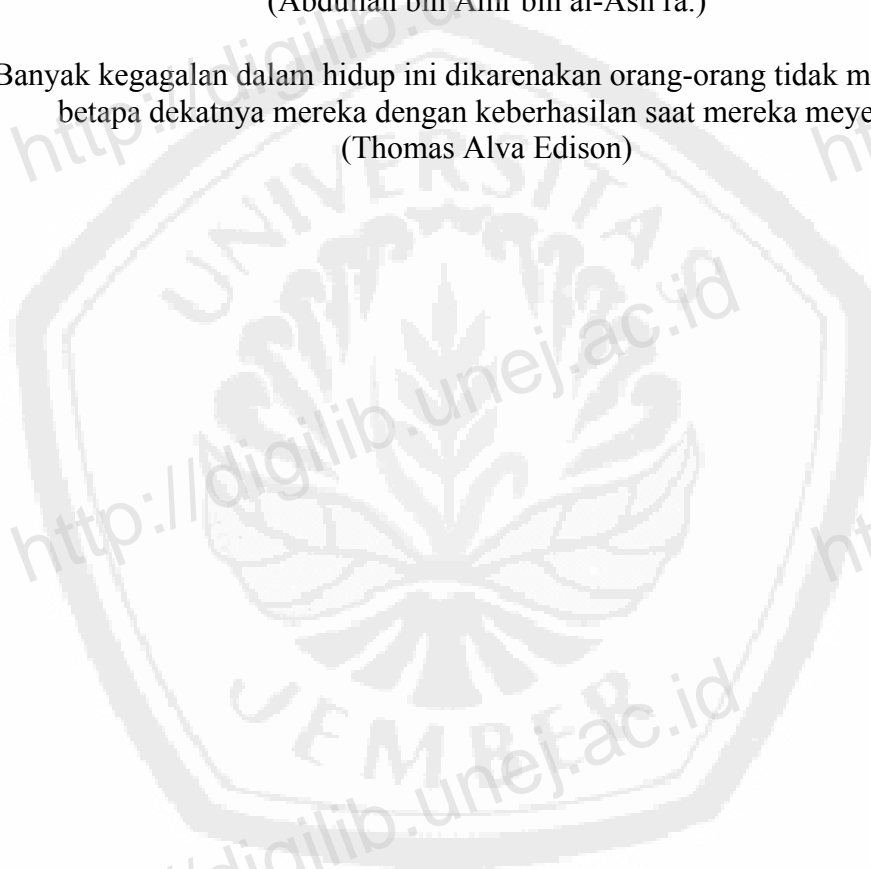
(QS. Ar-Ra'd: 11)

Bekerjalah engkau untuk kepentingan duniamu seakan akan engkau akan hidup selamanya, dan bekerjalah engkau untuk kepentingan akhiratmu seakan-akan engkau akan mati besok

(Abdullah bin Amr bin al-Ash ra.)

Banyak kegagalan dalam hidup ini dikarenakan orang-orang tidak menyadari betapa dekatnya mereka dengan keberhasilan saat mereka meyerah

(Thomas Alva Edison)



## ABSTRACT

The purpose of this research was to find influence of transformational leadership and transactional leadership to work motivation and employee's job performance at cooperatives and small and medium enterprises service employee's of Jember. Variables of this research were transformational leadership ( $X_1$ ), transactional leadership ( $X_2$ ), work motivation ( $Z$ ) and employee's job performance ( $Y$ ). This research using population method and 41 person as the sample and path analysis as the data analysis method. Level of significant use 5% with classical assumptions test and hypotheses test. Result of the research found transformational leadership had positive and significant influence to work motivation, transactional leadership had positive and significant influence to work motivation, transformational leadership had positive and significant influence to employee's job performance, transactional leadership had positive and significant influence to employee's job performance and work motivation had positive and significant influence to employee's job performance. From the result of this research, it could be conclude that the hypotheses were significant

**Keyword** : transformational leadership, transactional leadership, work motivation, employee's job performance



## PRAKATA

Segala puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah memberikan limpahan berkah, rahmat dan hidayah-Nya, serta memberikan kemudahan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Motivasi Kerja serta Kinerja Karyawan pada Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember”**

Penulisan skripsi ini tidak lepas dari bantuan semua pihak, baik itu berupa dorongan, nasehat, saran maupun kritik yang sangat membantu dalam penyelesaian skripsi ini. Oleh karena itu pada kesempatan ini dengan segala kerendahan hati serta penghargaan yang tulus, penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. H. Moh. Saleh, M.Sc. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
2. Ibu Dr. Hj. Istifadah, SE, M.Si, selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
3. Ibu Dr. Diana Sulianti K, SE, M.Si selaku Dosen Pembimbing I yang dengan ikhlas meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, saran, kritik dan pengarahan dengan penuh kesabaran dalam menyelesaikan skripsi ini.
4. Bapak Drs. Sunardi, MM, selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan bimbingan, saran, kritik, motivasi dan arahnya dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Bapak Drs. M. Syaharudin, M.Si, selaku Dosen Penguji yang telah meluangkan waktunya untuk menguji.
6. Bapak Drs. Eka Bambang G, MM dan Bapak Prof. Dr. Raden Andi Sularso, MSM, selaku Dosen Wali serta Dosen Jurusan Manajemen yang telah membantu memberi pengarahan dan bimbingan kepada penulis selama kuliah di Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
7. Bapak Ir. Mirfano selaku Kepala Dinas Koperasi Dan UMKM Kabupaten Jember yang telah memberi ijin untuk melakukan penelitian dan seluruh

karyawan yang bersedia memberikan informasi sebagai kelengkapan data dalam skripsi ini.

8. Kedua orang tuaku, Bapak Sugianto dan Ibu Siti Nurjanah, terimakasih atas kasih sayang, nasehat, motivasi, doa dan materi yang selalu kalian berikan untukku selama ini.
9. Teman-teman HRD 2006-ku, bersama kalian adalah pengalaman yang takkan terlupakan.
10. Seluruh teman-teman Jurusan Manajemen Angkatan 2006 yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu, terima kasih semuanya.

Semoga Allah SWT selalu memberikan hidayah dan rahmat kepada semua pihak yang telah membantu dengan ikhlas sehingga skripsi ini dapat terselesaikan. Penulis sadar akan keterbatasan dan kurang sempurnanya penulisan skripsi ini, oleh karena itu segala saran dan kritik yang bersifat membangun akan sangat penulis harapkan. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan memberikan tambahan pengetahuan bagi yang membacanya.

Jember, Februari 2011

Penulis

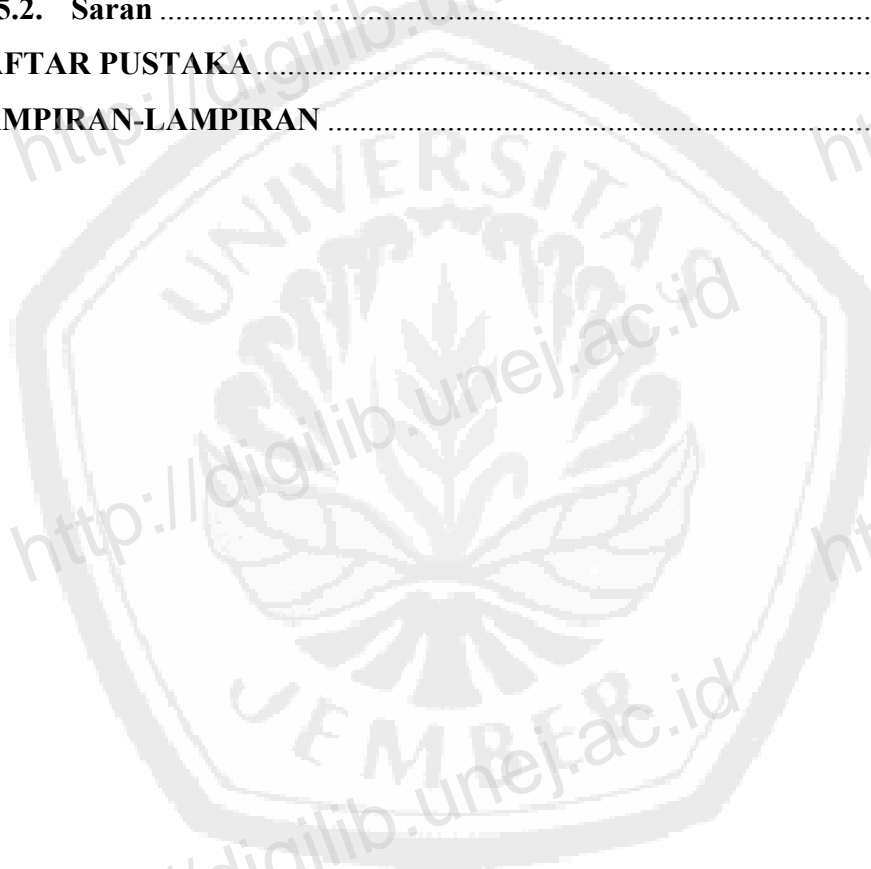
## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN.....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN.....</b>	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN .....</b>	<b>v</b>
<b>HALAMAN MOTTO .....</b>	<b>vi</b>
<b>HALAMAN ABSTRAK .....</b>	<b>vii</b>
<b>HALAMAN PRAKATA.....</b>	<b>viii</b>
<b>HALAMAN DAFTAR ISI.....</b>	<b>x</b>
<b>HALAMAN DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xiv</b>
<b>HALAMAN DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xv</b>
<b>HALAMAN DAFTAR LAMPIRAN.....</b>	<b>xvi</b>
<b>BAB 1. PENDAHULUAN</b>	
<b>1.1. Latar Belakang.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. Rumusan Masalah .....</b>	<b>4</b>
<b>1.3. Tujuan Penelitian.....</b>	<b>4</b>
<b>1.4. Manfaat Penelitian.....</b>	<b>5</b>
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA</b>	
<b>2.1. Landasan Teori .....</b>	<b>6</b>
2.1.1. Kepemimpinan .....	6
2.1.2. Kepemimpinan Transformasional.....	7
2.1.3. Kepemimpinan Transaksional.....	9
2.1.4. Motivasi kerja.....	12
2.1.5. Kinerja.....	18
2.1.6. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi kerja.....	22
2.1.7. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Motivasi kerja.....	23

2.1.8.	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja.....	24
2.1.9.	Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja.....	24
2.1.10.	Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja.....	24
<b>2.2.</b>	<b>Penelitian terdahulu.....</b>	<b>25</b>
<b>2.3.</b>	<b>Kerangka Konseptual.....</b>	<b>26</b>
<b>2.4.</b>	<b>Hipotesis.....</b>	<b>27</b>
<b>BAB 3. METODE PENELITIAN</b>		
<b>3.1.</b>	<b>Rancangan Penelitian.....</b>	<b>28</b>
<b>3.2.</b>	<b>Jenis dan Sumber Data.....</b>	<b>28</b>
<b>3.3.</b>	<b>Metode Pengumpulan Data.....</b>	<b>29</b>
<b>3.4.</b>	<b>Populasi dan Sampel.....</b>	<b>29</b>
<b>3.5.</b>	<b>Identifikasi Operasional Variabel.....</b>	<b>30</b>
<b>3.6.</b>	<b>Definisi Operasional Variabel dan pengukuran.....</b>	<b>30</b>
3.6.1.	Definisi Operasional Variabel.....	30
3.6.2.	Skala Pengukuran.....	32
<b>3.7.</b>	<b>Metode Analisis Data.....</b>	<b>32</b>
3.7.1.	Uji Normalitas.....	32
3.7.2.	Uji Instrumen.....	33
a.	Uji Validitas.....	33
b.	Uji Reliabilitas.....	33
<b>3.8.</b>	<b>Transformasi Skala Ordinal Menjadi Skala Interval Menggunakan Nilai Z (Z Score).....</b>	<b>34</b>
<b>3.9.</b>	<b>Analisis Jalur (Path Analysis).....</b>	<b>35</b>
<b>3.10.</b>	<b>Uji Asumsi Klasik.....</b>	<b>37</b>
3.10.1.	Uji Multikolinearitas.....	37
3.10.2.	Uji Heterokedastisitas.....	37
3.10.3.	Uji Autokorelasi.....	38
<b>3.11.</b>	<b>Uji Hipotesis.....</b>	<b>38</b>
3.11.1.	Uji t.....	38

<b>3.12. Kerangka Pemecahan Masalah .....</b>	<b>39</b>
<b>BAB 4. PEMBAHASAN</b>	
<b>4.1. Sejarah Organisasi.....</b>	<b>41</b>
<b>4.2. Visi, Misi, Tujuan, Sasaran, Strategi dan Kebijakan.....</b>	<b>48</b>
a. Visi dan Misi .....	48
b. Tujuan.....	48
c. Sasaran .....	48
d. Strategi .....	49
e. Kebijakan .....	49
<b>4.3. Struktur Organisasi Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember.....</b>	<b>50</b>
<b>4.4. Tugas dan Fungsi Organisasi.....</b>	<b>51</b>
<b>4.5. Karakteristik Responden .....</b>	<b>61</b>
<b>4.6. Deskripsi Variabel Penelitian .....</b>	<b>64</b>
<b>4.7. Uji Normalitas Data.....</b>	<b>71</b>
<b>4.8. Uji Instrumen .....</b>	<b>72</b>
a. Uji Validitas .....	72
b. Uji Reliabilitas .....	73
<b>4.9. Analisis Jalur.....</b>	<b>74</b>
<b>4.10. Uji Asumsi Klasik .....</b>	<b>76</b>
4.10.1. Uji Multikolinearitas .....	76
4.10.2. Uji Heterokedastisitas .....	77
4.10.3. Uji Autokorelasi .....	78
<b>4.11. Pengujian Hipotesis (Uji t).....</b>	<b>79</b>
<b>4.12. Perhitungan Jalur .....</b>	<b>82</b>
<b>4.13. Pembahasan.....</b>	<b>85</b>
4.13.1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja.....	85
4.13.2. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Motivasi kerja.....	86

4.13.3. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan .....	87
4.13.4. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan .....	88
4.13.5. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan .....	89
<b>BAB 5. PENUTUP</b>	
<b>5.1. Kesimpulan</b> .....	90
<b>5.2. Saran</b> .....	90
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	92
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b> .....	95



## DAFTAR TABEL

<b>Tabel</b>	<b>Judul Tabel</b>	<b>Halaman</b>
2.1	Perbedaan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Sekarang.....	26
4.1	Jenis Kelamin Responden.....	61
4.2	Umur Responden.....	62
4.3	Golongan Kepangkatan Responden.....	63
4.4	Masa Kerja Responden.....	63
4.5	Distribusi jawaban responden berdasarkan klasifikasi tingkatan skor tentang kepemimpinan transformasional.....	64
4.6	Distribusi jawaban responden berdasarkan klasifikasi tingkatan skor tentang kepemimpinan transaksional.....	66
4.7	Distribusi jawaban responden berdasarkan klasifikasi tingkatan skor tentang motivasi kerja.....	67
4.8	Distribusi jawaban responden berdasarkan klasifikasi tingkatan skor tentang kinerja karyawan.....	69
4.9	Hasil Uji Normalitas Data.....	72
4.10	Hasil Uji Validitas.....	73
4.11	Hasil Uji Reliabilitas.....	74
4.12	Koefisien Jalur Pengaruh Langsung.....	74
4.13	Uji Multikolinearitas.....	76
4.14	Uji Heterokedastisitas.....	77
4.15	Uji Autokorelasi.....	78
4.16	Nilai Koefisien Jalur dan Pengujian Hipotesis.....	79

## DAFTAR GAMBAR

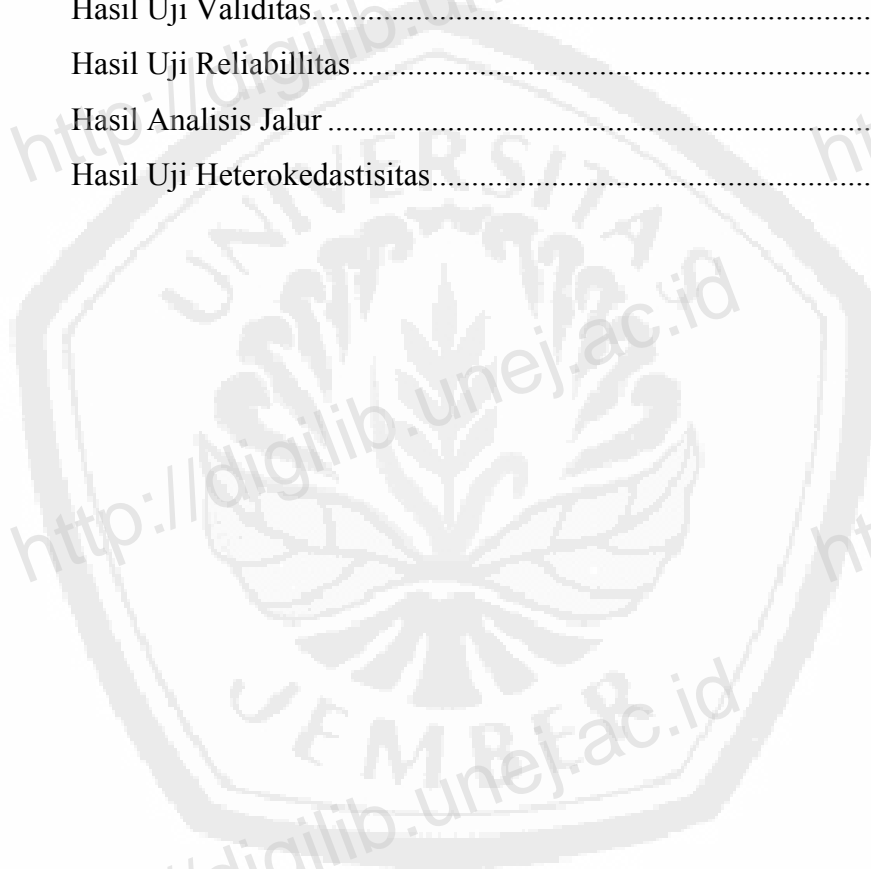
<b>Gambar</b>	<b>Judul Gambar</b>	<b>Halaman</b>
2.1	Kerangka Konseptual .....	27
3.1	Diagram Jalur dan Koefisien Jalur .....	36
3.2	Kerangka Pemecahan Masalah.....	39
4.1	Struktur organisasi Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember .....	50
4.2	Model analisis jalur, koefisien jalur dan signifikansi.....	75





## DAFTAR LAMPIRAN

<b>Lampiran</b>	<b>Judul Lampiran</b>	<b>Halaman</b>
1	Kuesioner .....	95
2	Data Kuesioner.....	100
3	Distribusi Frekuensi Jawaban Responden .....	102
4	Uji Normalitas Data .....	108
5	Hasil Uji Validitas.....	109
6	Hasil Uji Reliabilitas.....	111
7	Hasil Analisis Jalur .....	116
8	Hasil Uji Heterokedastisitas.....	122



## **BAB 1. PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Sumber daya manusia merupakan aset yang sangat penting bagi setiap organisasi dalam mencapai keberhasilan. Sumber daya manusia juga merupakan penggerak utama atas segala aktivitas kegiatan organisasi, sehingga perhatian serius terhadap pengelolaan sumber daya manusia sebagai salah satu faktor penentu keberhasilan organisasi mutlak diperlukan. Sumber daya manusia sangat menentukan sukses tidaknya suatu perusahaan dalam mencapai sebuah tujuan. Faktor sumber daya manusia atau tenaga kerja itu mempunyai dampak secara langsung terhadap pelaksanaan dan kelancaran kegiatan operasional perusahaan secara keseluruhan. Sistem manajemen dan teknologi tidak akan dapat berjalan dengan baik jika tidak ditunjang oleh kemampuan tenaga kerja yang baik pula. Oleh karena itu perusahaan dituntut untuk dapat mengelola sumber daya manusia yang dimilikinya dengan baik demi keberlangsungan hidup dan kemajuan perusahaan. Dengan peran pentingnya tersebut, perusahaan perlu memperhatikan secara serius dan terprogram.

Pengelolaan sumber daya manusia yang baik tentunya dibutuhkan sosok pemimpin yang mampu memimpin, mengarahkan, membimbing dan memberikan dukungan kepada bawahannya. Faktor pemimpin merupakan hal yang sangat penting dalam setiap organisasi. Seorang pemimpin muncul karena adanya kepentingan yang berbeda diantara para bawahannya yang kemudian perlu disatukan, diselaraskan dan diarahkan agar mampu mencapai kepentingan bersama yakni mencapai tujuan organisasi. Namun yang perlu dipahami adalah, walaupun semua pemimpin memiliki tujuan dasar yang sama, tetapi mereka tetaplah individu yang berbeda maka bukanlah sesuatu yang aneh jika cara mereka memimpin juga berbeda, inilah yang kita kenal dengan kepemimpinan. Mencapai tujuan organisasi dibutuhkan seorang pemimpin yang berkarakter untuk dapat memimpin karyawannya secara efektif. Pemimpin yang efektif tidak hanya menggunakan kekuasaannya untuk mendorong karyawan tetapi juga dapat memberikan motivasi, inspirasi dan loyalitas bagi karyawannya agar mampu

mencurahkan seluruh fokus dan kemampuannya untuk mencapai kinerjanya yang optimal.

Setiap pemimpin tentunya menggunakan cara-cara yang berbeda-beda dalam memimpin setiap organisasi yang dipimpinnya. Para peneliti telah mengelompokkan beragam kepemimpinan tersebut ke dalam beberapa kelompok berdasarkan sifat maupun ciri umumnya, sehingga lebih mudah bagi kita untuk mempelajarinya. Diantara jenis kepemimpinan itu adalah kepemimpinan transaksional dan transformasional. Kedua jenis kepemimpinan ini pertama kali diungkapkan oleh Burn dalam konteks politik, yang kemudian dikembangkan oleh Bass serta Berry dan Houston yang membawanya dalam konteks organisasional. Kepemimpinan transaksional dan transformasional sering disebutkan secara berdampingan satu dengan yang lainnya ini karena pada dasarnya keduanya memiliki perspektif yang sama, dalam hal seorang pemimpin harus memberikan sesuatu agar karyawan bergerak menuju tujuan organisasi, yang membedakan keduanya adalah apa yang akan diberikan pada karyawan tersebut.

Motivasi karyawan perlu menjadi perhatian penting bagi pemimpin karena hal tersebut sangat menunjang keberhasilan dari suatu perusahaan. Menurut Robbins (1996:198), motivasi dapat diartikan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi kebutuhan individual. Sedangkan Reksohadiprojo dan Handoko (dalam Anikmah, 2008) mendefinisikan bahwa motivasi adalah keadaan dalam diri pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan. Seorang pemimpin harus bisa menjadikan motivasi kerja karyawan sebagai pendorong untuk meningkatkan kinerjanya karyawannya. Memotivasi karyawan bisa menjadi sangat sulit karena seorang pemimpin atau manajer suatu perusahaan harus memahami kebutuhan-kebutuhan dan keinginan karyawan.

Peran serta karyawan sangat diperlukan dalam peningkatan efektifitas kinerja organisasi. Kinerja organisasi mencerminkan kinerja sumber daya manusianya, baiknya kinerja karyawan akan diikuti dengan baiknya kinerja organisasi. Kinerja yang optimal dari karyawan dapat tercapai bila perusahaan

tempatya bekerja mengetahui dan memahami hal-hal yang memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Kinerja karyawan setiap waktu harus terus meningkat atau paling tidak sama dengan prestasi kerja sebelumnya, untuk mengetahui ada peningkatan atau tidak maka perlu dilakukan penilaian kinerja karyawan oleh perusahaan, sehingga pimpinan atau manajer bisa tahu seberapa besar kemampuan yang dimiliki oleh karyawannya. Hasil dari penilaian tersebut selanjutnya bisa dipakai untuk menentukan keputusan pada karyawan tersebut kedepannya.

Dinas Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah Kabupaten Jember adalah unsur pelaksana Pemerintah Kabupaten yang mempunyai tugas melaksanakan urusan rumah tangga Kabupaten dibidang Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, sesuai Peraturan Perundang-undangan dan tugas lain yang diberikan oleh Bupati. Dinas ini dipimpin oleh seorang kepala dinas, yang berkedudukan dibawah kepala daerah melalui sekretaris daerah. Sumber daya manusia yang dimiliki Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember diharapkan dapat menjadi faktor penentu keberhasilan dan keberlangsungan hidup organisasi. Potensi sumber daya manusia tersebut harus mampu dikelola dengan baik melalui jalan kepemimpinan. Kepemimpinan yang dimiliki oleh kepala dinas diharapkan mampu untuk memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan dengan cara memberikan motivasi kepada karyawannya sehingga karyawan Dinas Koperasi dan UMKM kabupaten Jember dapat memberikan sumbangsih yang berarti terhadap kinerja organisasi.

### 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah diatas dapat diambil rumusan masalah sebagai berikut :

- a. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember?
- b. Apakah kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember?
- c. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember?
- d. Apakah kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember?
- e. Apakah motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember?

### 1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja karyawan pada Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember.
- b. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap motivasi kerja karyawan pada Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember.
- c. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember.
- d. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan pada Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember.
- e. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember.

#### 1.4. Manfaat Penelitian

Dengan disusunnya penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan kontribusi yang positif terhadap bagi berbagai pihak. Adapun manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini adalah antara lain:

a. Bagi peneliti.

Penelitian ini diharapkan menjadi tambahan wawasan, pengalaman bagi peneliti, mempraktekkan teori yang telah didapat, dan mampu memadukan dengan kenyataan serta fakta yang terjadi di lapangan.

b. Bagi perusahaan.

Kontribusi penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran yang bermanfaat bagi Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember dan bisa dijadikan bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

c. Bagi akademisi.

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan keilmiah serta dapat dijadikan sebagai wacana untuk melaksanakan penelitian selanjutnya.

## **BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.1. Landasan Teori**

#### **2.1.1. Kepemimpinan**

Keberadaan seorang pemimpin merupakan hal yang sangat penting dalam organisasi, baik organisasi pemerintahan maupun swasta. Suksesnya suatu organisasi ataupun lembaga sangat ditentukan pada peranan pemimpin dalam mengelola sumber daya organisasi dan menjalankan segala aktivitas organisasi secara optimal (Suharto, 2006:33). Sunarto (dalam Lucia, 2010) menyatakan kepemimpinan sebagai proses memberi inspirasi kepada semua karyawan agar bekerja sebaik-baiknya untuk mencapai hasil yang diharapkan. Kepemimpinan adalah cara mengajak karyawan agar bertindak secara benar, mencapai komitmen dan memotivasi untuk mencapai tujuan bersama

Winardi (2000:47) mengartikan kepemimpinan sebagai suatu kemampuan yang melekat pada diri seseorang yang memimpin, yang tergantung dari macam-macam faktor, baik faktor intern maupun faktor-faktor ekstern. Menurut Robbins (2002) kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk pencapaian tujuan. Bentuk pengaruh tersebut dapat secara formal seperti tingkatan manajerial pada suatu organisasi karena posisi manajemen terdiri atas tingkatan yang biasanya menggambarkan otoritas, seorang individu bisa mengasumsikan suatu peran kepemimpinan sebagai akibat dari posisi yang ia pegang pada organisasi tersebut

Siagian (2002:62) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain (para bawahannya) sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya. Sedangkan Yukl (1998:4), mendefinisikan secara luas kepemimpinan sebagai proses-proses mempengaruhi, yang mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa bagi para pengikut, pilihan bagi sasaran-sasaran bagi kelompok atau organisasi, pengorganisasian dari aktivitas-aktivitas kerja untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut, motivasi dari para pengikut untuk mencapai sasaran, pemeliharaan

hubungan kerjasama dan *teamwork*, serta perolehan dukungan dan kerjasama dari orang-orang yang berada diluar kelompok atau organisasi.

Kepemimpinan tiap pemimpin berbeda satu dengan lainnya dikarenakan karakter dan situasi yang dihadapi oleh pemimpin tersebut, walaupun tujuan para pemimpin hampir sama yaitu untuk mencapai tujuan organisasi. Perbedaan dan keberagaman cara-cara pemimpin dalam memimpin bawahannya ini telah dikelompokkan oleh para peneliti agar memudahkan bagi kita untuk mempelajarinya. Diantaranya adalah kepemimpinan transformasional dan transaksional. Dalam masing-masing kepemimpinan ini pemimpin sama-sama memberi sesuatu untuk memotivasi bawahan tetapi apa yang diberikan tentunya berbeda.

### **2.1.2. Kepemimpinan Transformasional**

Teori kepemimpinan ini mengacu pada kemampuan seorang pemimpin untuk memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang individual dan yang memiliki kharisma. Dengan kata lain pemimpin transformasional adalah pemimpin yang mampu memperhatikan keprihatinan dan kebutuhan pengembangan diri pengikut, menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra untuk mencapai tujuan kelompok. Kepemimpinan transformasional melibatkan pengembangan hubungan yang lebih dekat antara pemimpin dengan bawahan. Dengan kepemimpinan transformasional, pemimpin membantu bawahan untuk melihat kepentingan yang lebih penting dari pada kepentingan mereka sendiri demi misi dan visi organisasi atau kelompok. Dengan mengembangkan kepercayaan diri, keefektifan dan harga diri bawahan, diharapkan pemimpin mempunyai pengaruh yang kuat pada tingkat identifikasi, motivasi dan pencapaian tujuan pengikut.

Menurut Suharto (2006:16) kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai hubungan antara pemimpin dan bawahan yang sangat dekat sehingga menimbulkan emosi dan kedekatan yang sangat kuat, dan bawahan merasa hormat dan percaya kepada pemimpinnya dan termotivasi untuk bekerja lebih dari yang sebenarnya. Sedangkan menurut O'Leary (dalam Anikmah, 2008)



kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seseorang manajer bila ia ingin suatu kelompok melebarkan batas dan memiliki kinerja melampaui status *quo* atau mencapai serangkaian sasaran organisasi yang sepenuhnya baru. kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang bisa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

Burns (dalam Hunt, 1991:187) menjelaskan kepemimpinan transformasional sebagai sebuah proses yang padanya para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi.

Menurut Bass and Avolio (dalam Suharto, 2006:6) terdapat empat komponen (4 I) dalam perilaku kepemimpinan transformasional yaitu:

a. *Idealized influence (charisma)*

Seorang pemimpin transformasional memberikan contoh dan bertindak sebagai *role model* positif dalam perilaku, sikap, prestasi maupun komitmen bagi bawahannya yang tercermin dalam standar moral dan etis yang tinggi.

b. *Intellectual stimulation*

Pemimpin transformasional berupaya menciptakan iklim yang kondusif bagi berkembangnya inovasi dan kreativitas. Pemimpin mendorong keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam proses perumusan, masalah dan pencarian solusi.

c. *Individualized consideration*

Seorang pemimpin memberi perhatian khusus pada kebutuhan setiap individu untuk berprestasi dan berkembang dengan cara bertindak sebagai pelatih (*coach*) atau penasihat (*mentor*). Pemimpin juga menghargai dan menerima perbedaan individu dalam hal kebutuhan dan minat.

d. *Inspirational motivation*

Pemimpin transformasional memotivasi dan memberikan inspirasi kepada bawahan dengan jalan mengkomunikasikan ekspektasi tinggi dan tantangan kerja yang jelas, menggunakan simbol untuk memfokuskan usaha atau tindakan, dan mengekspresikan tujuan-tujuan penting dengan cara sederhana, serta dapat membangkitkan semangat tim, antusiasme dan optimisme diantara rekan.

Menurut Bass (dalam Yukl, 1994:318), para pemimpin transformasional membuat para pengikutnya menjadi lebih peka akan pentingnya dan nilai dari hasil-hasil pekerjaan, mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi, dan menyebabkan para pengikut memindahkan kepentingan diri sendiri untuk kepentingan organisasi. Hasil dari pengaruh tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih banyak lagi dari pada yang semula diharapkan dari mereka

### **2.1.3. Kepemimpinan Transaksional**

Menurut Handajani (2007) kepemimpinan transaksional didefinisikan sebagai kepemimpinan yang memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pimpinan dan bawahannya yang melibatkan hubungan pertukaran, dimana pertukaran dilakukan berdasar kesepakatan yang dibuat antara pemimpin dengan bawahan tentang apa yang harus dilakukan dan tentang syarat-syarat ganjaran yang akan diterima jika syarat-syarat tersebut terpenuhi. Kepemimpinan transaksional mendorong bawahan mencapai tingkat kinerja yang telah disepakati. Baik pemimpin maupun bawahan mencapai persetujuan tentang apa yang harus dicapai bawahan. Imbalan disesuaikan dengan seberapa memuaskan kinerjanya.

Suharto (2006:58) mendefinisikan kepemimpinan transaksional sebagai hubungan antara pemimpin dan bawahan yang berlandaskan pada adanya pertukaran atau adanya tawar menawar antara pemimpin dan bawahan, serta ditetapkan dengan jelas peran dan tugasnya. Menurut Bass (dalam Namira, 2010) seorang pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan transaksional

membantu karyawannya dalam meningkatkan motivasi untuk mencapai hasil yang diinginkan dengan dua cara, yang pertama yaitu seorang pemimpin mengenali apa yang harus dilakukan bawahan untuk mencapai hasil yang sudah direncanakan setelah itu pemimpin mengklarifikasikan peran bawahannya kemudian bawahan akan merasa percaya diri dalam melaksanakan pekerjaan yang membutuhkan perannya. Kedua, pemimpin mengklarifikasi bagaimana pemenuhan kebutuhan dari bawahan akan tertukar dengan penetapan peran untuk mencapai hasil yang sudah disepakati.

Avolio *et al.* (dalam Suharto, 2006:59) menggambarkan kepemimpinan transaksional sebagai mempertukarkan sesuatu yang berharga bagi yang lain antara pemimpin dan bawahannya, intervensi yang dilakukan oleh pemimpin dalam proses organisasional dimaksudkan untuk mengendalikan dan memperbaiki kesalahan-kesalahan yang melibatkan interaksi antara pemimpin dan bawahannya bersifat proaktif, contoh, memberikan penghargaan yang tepat saat bawahannya mampu mencapai standar yang ditetapkan atau di atasnya, dan intervensi yang dilakukan oleh pemimpin dalam proses organisasional dimaksudkan sebagai reaksi dari tidak tercapainya standar yang telah ditetapkan atau mengikuti cara yang sebelumnya sudah ada, sepanjang cara tersebut bekerja dengan baik dan pemimpin baru akan melakukan tindakan perbaikan bila terjadi penyimpangan.

Adapun karakteristik dari kepemimpinan transaksional adalah sebagai berikut:

- a. *Contingent reward* : kontrak pertukaran penghargaan untuk usaha, penghargaan yang dijanjikan untuk kinerja yang baik mengakui pencapaian. Pemimpin melakukan kesepakatan tentang hal-hal apa saja yang dilakukan oleh bawahan dan menjanjikan imbalan apa yang akan diperoleh bila hal tersebut dicapai.
- b. *Management by exception (active)* : melihat dan mencari penyimpangan dari aturan atau standart, mengambil tindakan perbaikan. Pimpinan mengawasi proses pelaksanaan tugas bawahan bahkan kalau perlu dikoreksi dan dievaluasi untuk mengantisipasi dan meminimalkan

kesalahan selama proses kerja berlangsung sehingga bawahan mampu bekerja sesuai standar dan prosedur kerja yang telah ditetapkan.

- c. *Management by exception (passive)* : intervensi hanya jika standar tidak tercapai. Seorang pemimpin transaksional akan memberikan peringatan dan sanksi kepada bawahannya apabila terjadi kesalahan dalam proses yang dilakukan oleh bawahan yang bersangkutan. Namun apabila proses kerja yang dilaksanakan masih berjalan sesuai standar dan prosedur, maka pemimpin transaksional tidak memberikan evaluasi apapun kepada bawahan.
- d. *Laissez-Faire* : melepaskan tanggung jawab menghindarkan pengambilan keputusan

Pemimpin transaksional pada hakekatnya menekankan bahwa seorang pemimpin perlu menentukan apa yang perlu dilakukan para bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Disamping itu pemimpin transaksional cenderung memfokuskan diri pada penyelesaian tugas-tugas organisasi. Untuk memotivasi agar bawahan melakukan tanggung jawab mereka, para pemimpin transaksional sangat mengandalkan pada sistem pemberian penghargaan dan hukuman pada bawahannya. Kepemimpinan transaksional aktif menekankan pemberian penghargaan kepada bawahan untuk mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu secara pro aktif seorang pemimpin memerlukan informasi untuk menentukan apa yang saat ini dibutuhkan bawahannya.

Bass dan Yukl (dalam Tondok dan Andarika, 2004) mengemukakan bahwa hubungan pemimpin transaksional dengan karyawan tercermin dari tiga hal yakni:

- a. Pemimpin mengetahui apa yang diinginkan karyawan dan menjelaskan apa yang akan mereka dapatkan apabila kerjanya sesuai dengan harapan.
- b. pemimpin menukar usaha-usaha yang dilakukan oleh karyawan dengan imbalan.
- c. pemimpin responsif terhadap kepentingan pribadi karyawan selama kepentingan tersebut sebanding dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan karyawan.

#### 2.1.4. Motivasi Kerja

##### a. Definisi Motivasi

Motivasi merupakan hal yang sangat penting dan harus dimulai oleh setiap orang dalam rangka meningkatkan produktivitas kerjanya. Motivasi berasal dari bahasa latin "Movere", yang berarti bergerak (*to move*). Perbedaan yang terjadi pada karyawan dalam bekerja bisa didorong oleh keinginan atau motivasi tertentu.

Menurut Manulang (1994:146), motivasi dapat diartikan faktor pendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu, yang dirumuskan bahwa pekerjaan yang dilakukan seorang manajer dalam memberikan inspirasi, semangat, dan dorongan kepada orang lain, dalam hal ini karyawannya untuk mengambil tindakan-tindakan. Pemberian dorongan ini bertujuan untuk menggiatkan orang-orang atau karyawan agar mereka bersemangat dan dapat mencapai hasil sebagaimana dikehendaki dari orang-orang tersebut. Sedangkan menurut Gray (dalam Winardi, 2007:2) motivasi merupakan hasil sejumlah proses yang bersifat internal dan eksternal bagi seorang individu yang menyebabkan entusiasme dan persistensi dalam hal melakukan kegiatan-kegiatan tertentu. Sedangkan Siagian (2002:255) menyatakan bahwa motivasi adalah sesuatu yang mempunyai arti penting bagi dirinya sendiri dan bagi instansi. Untuk mengakomodir kepentingan dirinya dalam suatu instansi dibutuhkan pemimpin dengan gaya kepemimpinannya.

Motivasi menurut Winardi (2007:6) diartikan sebagai suatu kekuatan potensial yang ada dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkannya sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter dan imbalan nonmoneter, yang dapat mempengaruhi hasil kerjanya secara positif atau secara negatif, hal mana tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi orang yang bersangkutan.

Matutina *et al.* (1993:20) menyatakan bahwa pada prinsipnya seseorang pegawai termotivasi untuk melaksanakan tugas-tugasnya tergantung dari kuatnya motif yang mempengaruhinya. Pegawai adalah manusia dan manusia adalah makhluk yang mempunyai kebutuhan dalam (*innerneeds*) yang banyak sekali.

Kebutuhan-kebutuhan ini membangkitkan motif yang mendasari aktifitas individu. Namun demikian seseorang akan bertindak atau berperilaku menurut cara-cara tertentu mengarah ke arah pemuasan kebutuhan pegawai yang didasarkan pada motif yang lebih berpengaruh saat itu

#### **b. Tujuan Motivasi**

Untuk menjamin karyawan dalam melaksanakan tugasnya, maka tugas pemimpin adalah memberikan motivasi. Tujuan pemberian motivasi kepada karyawan menurut Hasibuan (1999:97). Tujuan motivasi antara lain sebagai berikut:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja.
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
4. Meningkatkan kedisiplinan.
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan.
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

#### **c. Azas Motivasi**

Menurut Hasibuan (1999:98) azas-azas motivasi ini mencakup :

1. Azas mengikutsertakan  
Azas mengikutsertakan maksudnya mengajak bawahan untuk ikut berpartisipasi dan memberikan kesempatan kepada mereka mengajukan ide-ide, rekomendasi dalam pengambilan keputusan.

2. Azas komunikasi  
Azas komunikasi maksudnya menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin dicapai, cara mengerjakannya, dan kendala yang dihadapi.
3. Azas pengakuan  
Azas pengakuan maksudnya memberikan penghargaan dan pengakuan yang tepat serta wajar kepada bawahan atas prestasi kerja yang dicapainya.
4. Azas wewenang yang didelegasikan  
Azas wewenang yang didelegasikan maksudnya mendelegasikan sebagai wewenang serta kebebasan karyawan untuk mengambil keputusan dan berkreaitivitas dan melaksanakan tugas-tugas atasan atau manajer.
5. Azas perhatian timbal balik  
Azas perhatian timbal balik adalah memotivasi bawahan dengan mengemukakan keinginan atau harapan perusahaan di samping berusaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diharapkan bawahan dari perusahaan.

**d. Model-model Motivasi**

Model motivasi antara lain :

1. Model tradisional  
Model ini mengemukakan bahwa untuk memotivasi bawahan agar gairah kerjanya meningkat, perlu diterapkan sistem insentif, yaitu memberikan insentif (uang/barang) kepada karyawan yang berprestasi baik. Semakin banyak produksinya semakin besar pula balas jasanya. Jadi, motivasi bawahan hanya untuk mendapatkan insentif (uang/barang) saja.
2. Model hubungan manusia  
Model ini mengemukakan bahwa untuk memotivasi bawahan supaya gairah kerjanya meningkat ialah dengan mengakui kebutuhan sosial

mereka dan membuat mereka merasa berguna dan penting. Sebagai akibatnya, karyawan mendapatkan beberapa kebebasan membuat keputusan dan kreatifitas dalam pekerjaannya. Dengan memperhatikan kebutuhan materiil dan nonmateriil karyawan, motivasi kerjanya akan meningkat pula. Jadi motivasi karyawan adalah untuk mendapatkan materiil dan nonmateriil (jamak).

3. Model sumber daya manusia

Model ini mengatakan bahwa karyawan dimotivasi oleh banyak faktor, bukan hanya uang/barang atau keinginan akan kepuasan, tetapi juga kebutuhan akan pencapaian dan pekerjaan yang berarti. Menurut model sumber daya manusia, untuk memotivasi bawahan dilakukan dengan memberikan tanggung jawab dan kesempatan yang luas bagi mereka untuk mengambil keputusan/kebijaksanaan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

e. **Teori-teori Motivasi**

1. Teori Kebutuhan Maslow

Maslow dalam Robbins (1996:199) menyatakan ada lima hierarki kebutuhan dalam diri manusia yaitu :

- a) Fisiologis yaitu kebutuhan akan rasa lapar, haus, perlindungan dan kebutuhan ragawi lainnya.
- b) Keamanan yaitu kebutuhan akan keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
- c) Sosial yaitu kebutuhan akan kasih sayang, rasa memiliki, diterima baik, persahabatan.
- d) Penghargaan yaitu meliputi faktor rasa hormat internal, seperti harga diri, otonomi dan prestasi serta faktor hormat eksternal seperti status, pengakuan dan perhatian.
- e) Aktualisasi diri yaitu dorongan untuk menjadi apa yang dia mampu yaitu mencakup pertumbuhan mencapai potensialnya dan pemenuhan diri.



## 2. Teori ERG Alderfer

Alderfer dalam Winardi (2001:78) ini mengemukakan bahwa ada tiga kelompok kebutuhan yaitu:

- a) Kebutuhan-kebutuhan akan eksistensi (*Existence needs=E*), mencakup semua tipe keinginan-keinginan fisiologikal dan material.
- b) Kebutuhan-kebutuhan untuk berhubungan dengan pihak lain (*Relatedness needs=R*), berkisar sekitar berhubungan untuk memiliki hubungan berarti dengan pihak-pihak penting lainnya. Kepuasan akan dicapai karena berbagi kepemilikan dan perasaan-perasaan secara bersama.
- c) Kebutuhan akan pertumbuhan (*Growth needs=G*), mencakup kebutuhan untuk tumbuh sebagai manusia, dan memanfaatkan kemampuan-kemampuan kita hingga mencapai potensi maksimal.

## 3. Teori Motivasi Higiene

Teori motivasi higiene dikemukakan oleh Herzberg (dalam Martoyo, 2000:167) mengemukakan teori ini sebagai teori 2 faktor. Faktor yang pertama adalah faktor yang mampu memanfaatkan dan mendorong untuk bekerja dengan baik. Faktor yang pertama disebut motivator yang terdiri atas :

- a) Prestasi (*achievement*);
- b) Pengakuan (*recognition*);
- c) Tanggung Jawab (*responsibility*);
- d) Pengembangan (*advancement*);
- e) Pekerjaan itu sendiri (*the work it self*).

Faktor kedua adalah faktor yang dapat menimbulkan rasa tidak puas kepada pegawai dan disebut faktor lingkungan yang terdiri dari:

- a) Supervisi (*technical supervision*);
- b) Kondisi kerja (*working condition*);
- c) Gaji dan insetif (*wages and incentive*);

d) Kebijakan dan administrasi organisasi (*organization policy and administration*);

e) Hubungan antar pribadi (*interpersonal supervision*)

Faktor lingkungan tersebut tidak memberikan motivasi tetapi dapat menimbulkan kepuasan kerja. Bila faktor lingkungan tersebut memadai dalam suatu pekerjaan akan dapat membawa ketentraman pekerjaan, namun bila faktor-faktor ini tidak memadai, maka orang-orang akan tak terpuaskan. Faktor lingkungan ini menggambarkan hubungan dengan lingkungan tempat karyawan.

#### 4. Teori X dan Y Mc. Gregor

Mc. Gregor dalam Matutina *et al.* (1993:38) ada 2 pendekatan yang mungkin di terapkan dalam perusahaan (organisasi). Masing-masing pendekatan itu terkenal dengan teori X dan Y.

Teori X dilandasi oleh pandangan konvensional atau klasik, yang bertolak dari anggapan bahwa:

- a) Pada umumnya kebanyakan manusia tidak senang bekerja mereka cenderung untuk sedikit mungkin bekerja.
- b) Pada umumnya manusia kurang berambisi, kurang suka diberi tanggung jawab, lebih suka di atur dan diarahkan.
- c) Pada umumnya manusia bersifat egosentris dan kurang begitu acuh terhadap organisasi, karena itu harus diawasi dengan ketat dan sering harus dipaksa untuk memperoleh tujuan-tujuan organisasi.
- d) Manusia pada umdasarnya kurang dapat menerima/perubahan, dan tetap memilih pada situasi lama.
- e) Motivasi hanya berlaku sampai tingkat *lower order needs*

Teori Y dianggap sebagai pendekatan baru, yang bertolak dari anggapan bahwa:

- a) Pada dasarnya manusia tidak pasif, mereka ingin bekerja jika kondisi menyenangkan.

- b) Manusia tidak begitu saja menentang kepentingan organisasi, namun kalau hal itu terjadi adalah akibat dari apa yang mereka alami di organisasi.
- c) Manusia dapat mengawasi diri sendiri dan memberi prestasi pada pekerjaan yang diberi motivasi yang baik, disamping itu mereka bertanggung jawab atas tugas-tugasnya.
- d) Pada prinsipnya manusia dapat diatur, agar tingkah laku dan kegiatan mereka diarahkan kepada pencapaian tujuan.
- e) Motivasi tidak saja mengenai lower needs, tetapi juga sampai juga terhadap *higher other needs*.

#### 2.1.5. Kinerja

##### a. Definisi Kinerja

Menurut Martoyo (2000:92) kinerja merupakan penampilan kerja seseorang itu sendiri dan taraf potensi seseorang dalam upayanya mengembangkan diri untuk kepentingan perusahaan dan organisasi. Sedangkan definisi kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2000:67) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Oleh karena itu disimpulkan bahwa kinerja sdm adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Gomez (2009:142) mengemukakan beberapa tipe kriteria performansi kerja atau yang disebut kinerja karyawan, yaitu:

- 1) *Quantity of work*, yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
- 2) *Quality of work*, yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
- 3) *Job knowledge*, yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.

- 4) *Creativeness*, yaitu keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
- 5) *Cooperative*, yaitu kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).
- 6) *Dependability*, yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
- 7) *Inisiative*, yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
- 8) *Personal qualities*, yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan dan integritas pribadi

Kinerja organisasi merupakan cerminan dari kinerja sumber daya manusianya oleh karena itu sumber daya manusia didalam organisasi butuh perhatian khusus dari pimpinan organisasi untuk menjaga kinerjanya agar tetap dalam performa yang tinggi sehingga kinerja bisa lebih baik bisa semakin baik, agar kinerja karyawan dalam organisasi bisa terpantau maka perlu dilakukan penilaian kinerja karyawan

#### **b. Evaluasi/Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja merupakan proses yang dilakukan perusahaan dalam mengevaluasi kinerja pekerjaan seseorang. Apabila hal itu dikerjakan dengan benar, maka para karyawan, penyelia mereka, departemen sumber daya manusia dan akhirnya perusahaan akan menguntungkan dengan jaminan bahwa upaya para individu mampu berkontribusi pada fokus strategik dari perusahaan. Namun penilaian kinerja dipengaruhi oleh kegiatan lain dalam perusahaan dan pada gilirannya mempengaruhi keberhasilan perusahaan (Mangkuprawira, 2000:223)

Menurut Mangkunegara (2006:10) pengertian dari evaluasi/penilaian kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan organisasi, disamping itu juga untuk menentukan kebutuhan pelatihan kerja secara tepat, memberikan tanggung jawab yang sesuai kepada karyawan sehingga dapat melaksanakan pekerjaan yang lebih baik dimasa

mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan atau penentuan imbalan.

**c. Tujuan Penilaian/Evaluasi Kinerja**

Tujuan dari evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari sumber daya manusia organisasi.

Secara spesifik, tujuan evaluasi kinerja sebagai mana dikemukakan Sunyoto (dalam Mangkunegara, 2006:10) adalah:

- 1) Meningkatkan saling pengertian antar karyawan tentang persyaratan kinerja
- 2) Mencatat dan mengakui hasil kinerja seseorang sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- 3) Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karir atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
- 4) Mendefinikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan sehingga karyawan 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 ada hal-hal yang perlu diubah.

#### d. **Manfaat Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja karyawan memiliki manfaat ditinjau dari beragam perspektif pengembangan perusahaan, khususnya manajemen sumber daya manusia, yaitu sebagai berikut (Mangkuprawira, 2003:224):

1) Perbaikan kinerja

Umpan balik kinerja bermanfaat bagi karyawan, manajer, spesialis personal dalam bentuk kegiatan yang tepat untuk memperbaiki kinerja.

2) Penyesuaian kompensasi

Penilaian kinerja membantu pengambil keputusan menentukan siapa yang seharusnya menerima peningkatan pembayaran dalam bentuk upah dan bonus didasarkan pada sistem merit.

3) Keputusan penempatan

Promosi, transfer dan penurunan jabatan biasanya didasarkan pada kinerja masa lalu dan antisipatif; misalnya dalam bentuk penghargaan.

4) Kebutuhan pelatihan dan pengembangan

Kinerja buruk mengindikasikan sebuah kebutuhan untuk melakukan pelatihan kembali. Setiap karyawan hendaknya selalu mampu mengembangkan diri.

5) Perencanaan dan pengembangan karir

Umpan balik kinerja membantu proses pengambilan keputusan tentang karir spesifik karyawannya.

6) Defisiensi proses penempatan staf

Baik buruknya kinerja berimplikasi dalam hal kekuatan dan kelemahan dalam prosedur penempatan staf di departemen sumber daya manusia.

7) Ketidakkuratan informasi

Kinerja buruk dapat mengindikasikan kesalahan dalam informasi pekerjaan rencana sdm, atau hal lain dari sistem manajemen personal. Hal demikian akan mengarah pada ketidaktepatan dalam keputusan menyewa karyawan, pelatihan dan keputusan konseling.

- 8) Kesalahan rancangan pekerjaan.  
Kinerja buruk mungkin sebagai sebuah gejala dari rancangan pekerjaan yang keliru. Lewat penilaian dapat didiagnosis kesalahan-kesalahan tersebut.
- 9) Kesempatan kerja yang sama.  
Penilaian kerja yang akurat secara aktual menghitung kaitannya dengan kinerja dapat menjamin bahwa keputusan penempatan internal bukanlah sesuatu yang bersifat diskriminasi.
- 10) Tantangan-tantangan eksternal  
Kadang-kadang kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan pekerjaan, seperti keluarga, finansial, kesehatan atau masalah-masalah lainnya. Jika masalah-masalah tidak diatasi melalui penilaian, departemen sumber daya manusia mungkin mampu menyediakan bantuannya.
- 11) Umpan balik pada sumber daya manusia  
Kinerja yang baik dan buruk diseluruh organisasi mengindikasikan bagaimana baiknya fungsi sumber daya manusia diterapkan.

#### **2.1.6. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja**

Yukl (1994:296) menyatakan, kepemimpinan transformasional menunjuk kepada proses membangun komitmen terhadap sasaran organisasi dan memberi kepercayaan kepada pengikut yang dalam hal ini adalah karyawan untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut. Karakteristik kepemimpinan transformasional yang mencakup karisma, stimulasi intelektual, perhatian yang diindividualisasi dan motivasi inspirasional bisa memberikan efek motivasi kepada pengikutnya karena seorang pemimpin transformasional dianggap sebagai tokoh panutan yang memberikan kepercayaan kepadanya dalam pekerjaannya. Pemimpin ini memberi dorongan, baik itu langsung maupun tidak langsung kepada karyawannya agar lebih termotivasi dalam bekerja. Dengan semakin meningkatnya motivasi kerja karyawan maka bisa dikatakan terdapat hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja karyawan. Melalui gaya kepemimpinan

transformatif maka motivasi kerja karyawan akan semakin meningkat dalam arti sesuai dengan indikator bahwa pekerjaan dilakukan karyawan dengan berhasil dan dilakukan dengan penuh tanggung jawab. Adanya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja didukung oleh penelitian Tampubolon (2010) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan.

#### **2.1.7. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Motivasi Kerja**

Kepemimpinan baik secara langsung maupun secara tidak langsung mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja. Seorang pemimpin mempunyai cara tersendiri dalam memotivasi karyawannya yang disebut dengan gaya kepemimpinan. Bass (dalam Namira, 2010) mengembangkan gaya kepemimpinan berdasarkan pendapat Maslow mengenai tingkatan kebutuhan manusia. Untuk memenuhi kebutuhan bawahan yang lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi diri hanya dimungkinkan terpenuhi melalui praktik kepemimpinan transformasional. Sedangkan kebutuhan karyawan yang lebih rendah, seperti kebutuhan fisik, rasa aman, dan afiliasi dapat terpenuhi dengan baik melalui praktik kepemimpinan transaksional. Pemenuhan kebutuhan karyawan tersebut mampu meningkatkan motivasi kerja pada karyawan sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan. Seorang pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan transaksional membantu karyawannya dalam meningkatkan motivasi untuk mencapai hasil yang diinginkan dengan dua cara, yang pertama yaitu seorang pemimpin mengenali apa yang harus dilakukan bawahan untuk mencapai hasil yang sudah direncanakan setelah itu pemimpin mengklarifikasikan peran bawahannya kemudian bawahan akan merasa percaya diri dalam melaksanakan pekerjaan yang membutuhkan perannya. Yang kedua adalah pemimpin mengklarifikasi bagaimana pemenuhan kebutuhan dari bawahan akan tertukar dengan penetapan peran untuk mencapai hasil yang sudah disepakati. Adanya pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja disimpulkan berdasarkan penelitian yang dilakukan Namira (2010) yang menyatakan bahwa terdapat



pengaruh positif antara kepemimpinan transaksional terhadap motivasi kerja karyawan

#### **2.1.8. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja**

Kepemimpinan yang bersifat transformasional adalah kepemimpinan yang mempunyai dimensi kharismatik, stimulus intelektual, konsiderasi individual, serta motivasi inspirasional. Jika leader berhasil mempengaruhi bawahan dengan visinya, menanamkan karismanya, memotivasi dan menjadi inspirator, menstimulasi intelektual, kreatifitas dan menghargai karyawannya maka dapat dipastikan karyawan akan bekerja dengan baik, sungguh-sungguh dan loyal pada perusahaan sehingga kinerjanya meningkat. Hal ini didukung penelitian yang dilakukan oleh Anikmah (2008) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

#### **2.1.9. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja**

Bass (dalam Yukl, 1994:297) memandang kepemimpinan transaksional sebagai sebuah pertukaran imbalan-imbalan untuk mendapatkan kepatuhan. Menurut Suharto (2006:72) kepemimpinan transaksional mendorong bawahan untuk mencapai tingkat kinerja yang telah disepakati, artinya baik pimpinan maupun bawahan mencapai persetujuan tentang apa yang harus dicapai bawahan. Studi yang dilakukan oleh Suharto menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transaksional terhadap kinerja bawahan.

#### **2.1.10. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja**

Karyawan memiliki alasan yang mendorong mengapa mereka mau mengerjakan jenis pekerjaan atau kegiatan tertentu, mengapa seorang karyawan bekerja lebih giat, sedangkan karyawan lain bekerja biasa saja. Menurut Timpe (2000:59), unsur kunci dalam perbaikan kinerja adalah motivasi. Menurut Hasibuan (1999:92), motivasi itu penting karena dengan motivasi diharapkan setiap karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai kinerja yang tinggi. Berdasarkan pendapat yang telah dikemukakan, maka dapat dipahami

bahwa motivasi yang dilaksanakan oleh manajer dapat memberikan dorongan semangat kerja kepada karyawan agar lebih giat dalam bekerja sehingga pada gilirannya dapat lebih maju dan meningkatkan kinerjanya. Motivasi perlu diberikan secara terus-menerus mengingat sifat manusia yang mudah berubah karena faktor lingkungan.

## 2.2. Penelitian Terdahulu

Tinjauan penelitian terdahulu dapat dijadikan dasar gambaran penelitian berikutnya, walaupun ada perbedaan subjek, objek, variabel penelitian, metode analisis yang digunakan maupun indikator yang diteliti.

Penelitian pertama telah dilakukan oleh Anikmah (2008) yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Survey pada PT. Jati Agung Arsitama Grogol Sukoharjo). Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh variabel kepemimpinan transformasional dan variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Responden dari penelitian ini adalah karyawan PT. Jati Agung Arsitama Grogol Sukoharjo yang berjumlah 50 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *Simple Random Sampling*. Metode analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional (X1) dan motivasi kerja (X2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y)

Penelitian kedua dilakukan oleh Isneini Namira HRP (2010) yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Motivasi Kerja Karyawan. Tujuan penelitian ini adalah untuk melihat seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap motivasi kerja bawahan. Responden dari penelitian ini adalah karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Kebun Adolina yang berjumlah 100 orang responden. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik *purposive*. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi. Hasil penelitian ini menunjukkan variabel gaya kepemimpinan transaksional (X) berpengaruh positif terhadap motivasi kerja (Y)

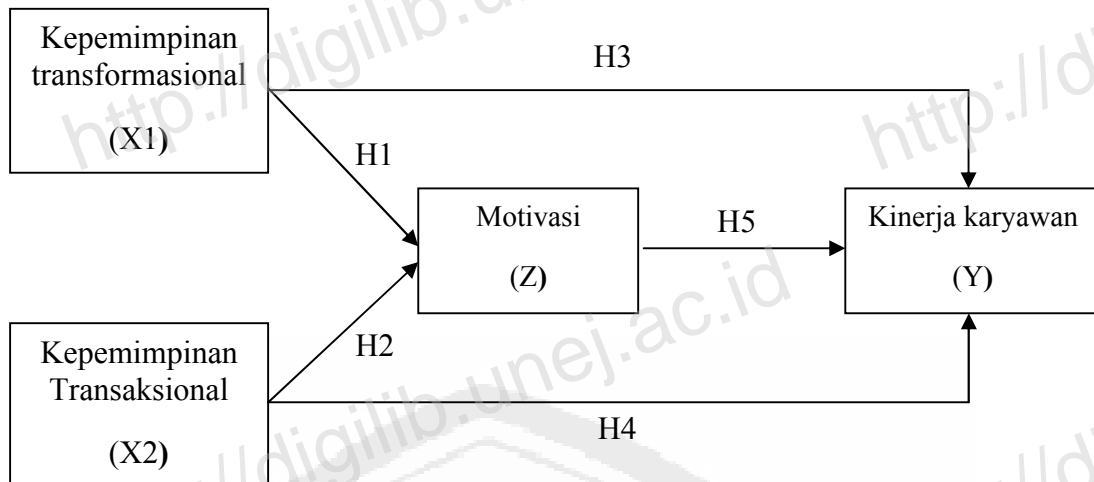
**Tabel 2.1. Perbedaan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Sekarang**

PENELITI	Anikmah	Isneini Namira HRP	Penelitian Sekarang
JUDUL	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Survey pada PT. Jati Agung Arsitama Grogol Sukoharjo)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Motivasi Kerja Karyawan	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional terhadap Motivasi Kerja serta Kinerja Karyawan pada Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember
TAHUN	2008	2010	2010
VARIABEL	Kepemimpinan Transformasional (X1) Motivasi Kerja (X2) Kinerja Karyawan (Y)	Gaya Kepemimpinan Transaksional(X) Motivasi Kerja (Y)	Kepemimpinan Transformasional (X1)  Kepemimpinan Transaksional (X2) Motivasi Kerja (Z) Kinerja Karyawan (Y)
JUMLAH RESPONDEN	50 responden	100 responden	42 responden
OBJEK	Karyawan pada PT. Jati Agung Arsitama Grogol Sukoharjo	Karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Kebun Adolina	Karyawan pada Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember
ALAT ANALISIS DATA	Regresi Linier Berganda	Uji korelasi, Analisis regresi	Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> )

Sumber: Kajian Empiris

### 2.3. Kerangka Konseptual

Setiap penelitian perlu dilandasi oleh kerangka konseptual agar penelitian dan penulisan laporan penelitian dapat tersusun secara sistematis. Untuk mengetahui kerangka konseptual penelitian dalam penelitian ini dapat disajikan dalam gambar berikut.



Sumber: data diolah

Gambar 2.1. Kerangka konseptual

#### 2.4. Hipotesis

Berdasarkan uraian model kerangka konseptual dan tinjauan teori yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

- Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember
- Kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember
- Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember
- Kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember.
- Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember

## BAB 3. METODE PENELITIAN

### 3.1. Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian merupakan gambaran atau deskripsi yang terperinci dan mendetail tentang komponen penelitian, sehingga rancangan penelitian digunakan sebagai petunjuk dalam melaksanakan penelitian.

Adapun jenis penelitian yang dilakukan ini merupakan penelitian survei yang dilakukan dengan maksud penjelasan (*Explanatory*) yang memberikan penjelasan antara variabel melalui hipotesis. Menurut Singarimbun dan Effendi (1995:5) jenis penelitian menggunakan *explanatory* yaitu metode penelitian untuk meneliti ada tidaknya pola hubungan antara dua variabel atau lebih. Jenis penelitian eksplanatori digunakan untuk menguji dua variabel bebas dan terikat tersebut. Pada umumnya yang merupakan unit analisis dalam penelitian survey adalah individu. Dalam penelitian ini digunakan analisis jalur (*Path Analysis*), sehingga dapat diketahui besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara langsung maupun tidak langsung.

### 3.2. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini antara lain:

a. Data Primer

Adalah data yang diperoleh langsung dari responden perusahaan. Data primer meliputi hasil wawancara dan penyebaran kuisioner serta hasil pengamatan langsung yang dilakukan oleh peneliti.

b. Data Sekunder

Adalah data yang diperoleh dari pihak lain dan bukan diusahakan sendiri. Sumber data sekunder adalah bukti-bukti tulisan (dokumentasi), jurnal-jurnal, laporan dari pakar atau peneliti dan instansi yang terkait dengan penelitian.

### 3.3. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian adalah:

a. Kuesioner

Pengumpulan data yang dilakukan dengan mengajukan daftar pertanyaan secara tertulis kepada responden. Pertanyaan yang diajukan adalah pertanyaan yang secara logis berhubungan dengan masalah penelitian dan tiap jawaban pertanyaan mempunyai makna dalam pengujian hipotesis.

b. Wawancara

Pengumpulan data yang dilakukan dengan mengadakan wawancara langsung dengan pihak yang dianggap perlu dan berhubungan dengan obyek penelitian. Dalam hal ini informasi atau keterangan diperoleh langsung dari responden atau informan dengan cara tatap muka dan bercakap-cakap.

c. Studi Pustaka

Yaitu cara pengumpulan data dengan menggunakan buku dan mempelajari literatur yang ada kaitannya dengan penelitian.

### 3.4. Metode Pengambilan Sampel

#### 3.4.1. Populasi dan Sampel

Menurut Arikunto (2006:134) yang dimaksud populasi adalah keseluruhan subyek penelitian. Apabila seseorang ingin meneliti semua elemen yang ada di dalam wilayah penelitian, maka penelitiannya merupakan penelitian populasi

Menurut Arikunto (2006:131) yang dimaksud sampel adalah sebagian atau wakil dari populasi yang diteliti. Apabila subyek populasi yang kurang dari 100 lebih baik diambil seluruhnya, sedangkan jika subyek lebih dari 100 maka diambil 10% sampai 15% dari populasi. Jumlah karyawan pada Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember 42 orang maka populasi dalam penelitian ini bertindak pula sebagai sampel. Penelitian ini menggunakan metode penelitian sensus/populasi.

### 3.5. Identifikasi Operasional Variabel

Variabel-variabel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Variabel *independent*/variabel bebas

Variabel *Independent* yang digunakan dalam penelitian ini diberi notasi X, yaitu kepemimpinan transformasional (X1) dan kepemimpinan transaksional (X2)

- b. Variabel *intervening*/variabel perantara

Variabel *intervening* dalam penelitian ini diberi notasi (Z) yaitu motivasi kerja

- c. Variabel *dependent*/variabel terikat

Variabel *dependent* dalam penelitian ini diberi notasi (Y) yaitu kinerja karyawan.

### 3.6. Definisi Operasional Variabel dan Pengukuran

#### 3.6.1. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel merupakan faktor-faktor atau variabel yang digunakan dalam penelitian. Dalam penelitian ini, definisi operasional variabel dijelaskan sebagai berikut:

- a. Variabel *independent*/variabel bebas (X)

- 1) Kepemimpinan transformasional (X1)

Kepemimpinan transformasional adalah hubungan antara pemimpin dan bawahan yang sangat dekat hingga menimbulkan emosi dan kedekatan yang sangat kuat, dan bawahan merasa hormat dan percaya kepada pemimpinnya dan termotivasi untuk bekerja lebih dari yang sebenarnya. Adapun indikator yang digunakan sebagai berikut :

- a) Kharisma
- b) Inspirasi motivasional
- c) Meningkatkan intelektual
- d) Memberikan perhatian pribadi

2) Kepemimpinan transaksional (X2)

Kepemimpinan transaksional adalah kemampuan seseorang untuk memandu dan memotivasi pengikut mereka pada arah tujuan yang ditetapkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas. Indikatornya terdiri dari:

- a) Imbalan kontingen
- b) Manajemen eksepsi aktif
- c) Manajemen eksepsi pasif

b. Variabel *intervening*/variabel perantara (Z)

Motivasi

Motivasi adalah sebagai alat pembangkit, dan penggerak seseorang karyawan yang diarahkan untuk mencapai tujuan dan hasil.

Indikatornya antara lain:

- 1) Kebutuhan fisik
- 2) Kebutuhan keselamatan dan keamanan
- 3) Kebutuhan sosial
- 4) Kebutuhan pengakuan dan penghargaan diri
- 5) Kebutuhan Aktualisasi diri

c. Variabel *dependent*/variabel terikat

Kinerja

Kinerja adalah penampilan kerja seseorang itu sendiri dan taraf potensi seseorang dalam upayanya mengembangkan diri untuk kepentingan perusahaan dan organisasi.

Jadi, kinerja merupakan hasil atau output dari suatu proses.

Indikatornya adalah:

- 1) Kuantitas pekerjaan
- 2) Kualitas pekerjaan
- 3) Pengetahuan
- 4) Kreativitas
- 5) Kerjasama
- 6) Tanggung jawab



- 7) Inisiatif
- 8) Kepercayaan

### 3.6.2. Skala Pengukuran

Pengukuran variabel X1 (kepemimpinan transformasional), variabel X2 (kepemimpinan transaksional), variabel Z (motivasi kerja) dan variabel Y (kinerja karyawan) dilakukan dengan menggunakan Skala Likert yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok tentang kejadian atau gejala sosial (Kuncoro, 2007:20). Skala likert dalam penelitian ini terdiri dari 5 kategori jawaban. Hasil jawaban diberi skor sebagai berikut:

- a. Skor 5 : sangat setuju (SS)
- b. Skor 4 : setuju (S)
- c. Skor 3 : cukup setuju (CS)
- d. Skor 2 : tidak setuju (TS)
- e. Skor 1 : sangat tidak setuju (STS)

### 3.7. Metode Analisis Data

#### 3.7.1. Uji Normalitas Data

Menurut Nugroho (2005:18), uji normalitas data sebaiknya dilakukan sebelum data diolah berdasarkan model-model penelitian. 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. Dalam penelitian ini normalitas data dilihat dengan *kolmogorov-smirnov test* dengan menetapkan derajat keyakinan ( $\alpha$ ) sebesar 5%. Uji ini dilakukan pada setiap variabel dengan ketentuan bahwa jika secara individual masing-masing variabel memenuhi asumsi normalitas, maka secara simultan variabel-variabel tersebut juga bisa dinyatakan memenuhi asumsi normalitas. Kriteria pengujian dengan melihat besaran *kolmogorov-smirnov test* adalah sebagai berikut:

- a. Jika signifikansi  $>0,05$  maka data tersebut berdistribusi normal.
- b. Jika signifikansi  $<0,05$  maka data tersebut tidak berdistribusi normal.

### 3.7.2. Uji Instrumen

#### a. Uji Validitas

Suatu skala pengukuran dikatakan valid apabila skala tersebut digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur (Sarwono, 2006:218). Oleh sebab itu, uji validitas dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui bagaimana validitas data yang diperoleh dari penyebaran kuisioner. Uji validitas dapat dilakukan dengan menghitung korelasi antar masing-masing pertanyaan atau pertanyaan dengan skor total pengamatan (Arikunto, 2006:255). Azwar (dalam Priyatno, 2008:17), mengemukakan bahwa semua item yang mencapai koefien korelasi minimal 0,30. Adapun rumus *product moment* adalah sebagai berikut:

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

Dimana:

$n$  = jumlah variable

$X$  = variabel bebas

$Y$  = variable terikat

$r$  = koefisien korelasi

Dasar pengambilan keputusan dari uji validitas:

- 1) Jika  $r$  hasil positif dan  $r_{hitung} > r_{tabel}$  maka variable tersebut valid
- 2) Jika  $r$  hasil positif dan  $r_{hitung} < r_{tabel}$  maka variable tersebut tidak valid

#### b. Uji Reliabilitas

Pengujian keandalan alat ukur dalam penelitian ini menggunakan reliabilitas metode *alpha* ( $\alpha$ ) yang digunakan adalah metode *Cronbach* (Nasution, 2001:23), yakni dengan rumus:

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

Dimana:

- $\alpha$  = koefisien reliabilitas
- $r$  = koefisien rata-rata korelasi antar variable
- $k$  = jumlah variable bebas dalam persamaan

Setelah menilai alpha, selanjutnya membandingkan nilai tersebut dengan angka kritis reliabilitas pada tabel  $\alpha$  yaitu tabel yang menunjukkan hubungan antar jumlah butir pertanyaan dengan reliabilitas. Instrument yang dipakai dalam variabel diketahui handal (reliabel) apabila memiliki *Cronbach Alpha* > 0,50.

Setelah memperoleh nilai alpha, selanjutnya membandingkan nilai tersebut dengan angka pada tabel *alpha*. Dalam penelitian ini, jumlah butir pertanyaan untuk masing-masing variabel sebanyak sepuluh. Menurut Santoso (2002:200), jika jumlah butir pertanyaan untuk masing-masing variabel kurang dari dua puluh item, maka angka kritis untuk mengukur reliabilitas instrument adalah 0,50.

Jadi keputusan yang digunakan yang digunakan untuk menguji reliabilitas ini adalah:

- 1) Jika nilai  $\alpha > 0,50$ , maka seluruh butir pertanyaan adalah reliabel. Dengan kata lain instrument layak dan dapat digunakan.
- 2) Jika nilai  $\alpha < 0,50$ , maka seluruh butir pertanyaan adalah tidak reliabel. Dengan kata lain instrument tidak layak dan tidak dapat digunakan.

### **3.8. Transformasi Skala Ordinal Menjadi Skala Interval Menggunakan Nilai Z (Z Score)**

Statistika parametrik disyaratkan bahwa data yang diolah minimal berskala interval. Data skala ordinal (skala *likert*) yang diperoleh dari jawaban responden atas kuisisioner yang diberikan kepada responden perlu ditransformasi menjadi skala interval. Tehnik transformasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan nilai Z (*Z Score*).

Langkah-langkah mentransformasi data tersebut adalah sebagai berikut (Edward dalam Anggraeni, 2009:32):

- a. Mencari nilai  $\bar{X}$  diperoleh menggunakan rumus:

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{n}$$

Dimana :

$\bar{X}$  = Nilai rata-rata (*Mean*)

$\sum X$  = Jumlah total nilai X

$n$  = Jumlah Item

- b. Data skala likert distandarisasi menjadi Z score dan rumus yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$Z = \left[ \frac{X - \bar{X}}{s} \right]$$

Dimana :

Z = Z score

X = Nilai subjek

$\bar{X}$  = Nilai rata-rata

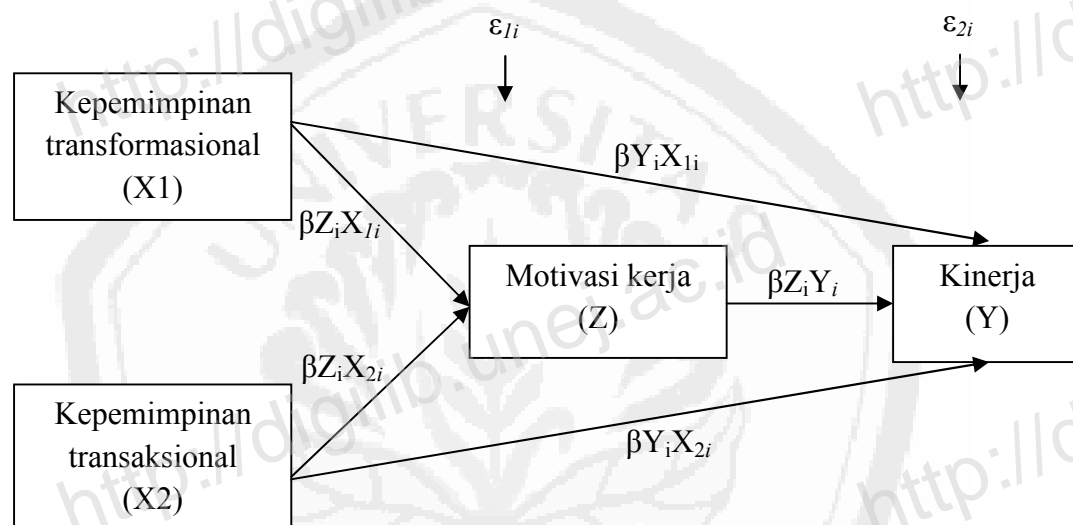
s = Standar deviasi

- c. Hasil proses standarisasi masing-masing item pertanyaan, kemudian dijumlahkan untuk memperoleh nilai total masing-masing variabel atau dirata-rata bila jumlah indikator masing-masing variabel tidak sama.

### 3.9. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur merupakan bagian dari analisis regresi yang digunakan untuk menganalisis hubungan antar variabel, dimana variabel-variabel bebas mempengaruhi variabel terikat baik secara langsung maupun tidak langsung melalui satu atau lebih perantara (Sarwono, 2006:147). Manfaat analisis jalur adalah perluasan dari persamaan regresi sederhana atau berganda yang diperlukan pada jalur hubungan (*network*) variabel-variabel yang melibatkan lebih dari satu persamaan.

Untuk menganalisis hubungan kausal antar variabel dan menguji hipotesis dalam penelitian ini secara sistematis maka alat analisis yang digunakan adalah analisis jalur (*path analysis*) dengan menggunakan *software SPSS 16 for windows*. Dengan *path analysis* akan dilakukan estimasi pengaruh kausal antar variabel dan kedudukan masing-masing variabel dalam jalur baik secara langsung maupun tidak langsung. Signifikansi model tampak berdasarkan koefisien ( $\beta$ ) yang signifikan terhadap jalur. Untuk penyelesaian analisis jalur maka perlu mengetahui adanya diagram jalur maupun koefisien, sebagai berikut:



Gambar 3.1 : Diagram Jalur dan Koefisien Jalur

Keterangan:

$\beta_{Z_i X_{1i}}$  = koefisien jalur pengaruh langsung  $X_{1i}$  terhadap  $Z_i$

$\beta_{Z_i X_{2i}}$  = koefisien jalur pengaruh langsung  $X_{2i}$  terhadap  $Z_i$

$\beta_{Y_i X_{1i}}$  = koefisien jalur pengaruh langsung  $X_{1i}$  terhadap  $Y_i$

$\beta_{Y_i X_{2i}}$  = koefisien jalur pengaruh langsung  $X_{2i}$  terhadap  $Y_i$

$\beta_{Z_i Y_i}$  = koefisien jalur pengaruh langsung  $Z_i$  terhadap  $Y_i$

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

$$Z = \beta X_{1i} Z_i + \beta X_{2i} Z_i + \epsilon_{1i} \quad (\text{persamaan 1})$$

$$Y = \beta X_{1i} Y_i + \beta X_{2i} Y_i + \beta Z_i Y_i + \epsilon_{2i} \quad (\text{persamaan 2})$$

Dimana:

X1 = kepemimpinan transformasional

X2 = kepemimpinan transaksional

Z = motivasi kerja

Y = kinerja

$\varepsilon_{1i}, \varepsilon_{2i}$  = variabel pengganggu

Sumber: Sarwono, 2006:147

### 3.10. Uji Asumsi Klasik

#### 3.10.1. Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas merupakan pengujian dari asumsi yang berkaitan bahwa antara variabel-variabel bebas dalam suatu model tidak saling berkorelasi satu dengan yang lainnya. Kolinieritas ganda terjadi apabila terdapat hubungan yang sempurna antara variabel bebas, sehingga sulit untuk memisahkan pengaruh tiap-tiap variabel secara individu terhadap variabel terikat.

Salah satu cara untuk melihat terjadinya multikolinieritas yaitu dengan melihat nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) dengan ketentuan apabila nilai  $VIF > 5$ , maka terjadi multikolinieritas. Begitupun sebaliknya, jika  $VIF < 5$ , maka tidak terjadi multikolinieritas (Gujarati, 1991:299).

#### 3.10.2. Uji Heterokedastisitas

Uji heteroskedastisitas berarti varians dalam model tidak sama, sehingga estimator yang diperoleh tidak efisien. Hal tersebut disebabkan varians yang tidak minimum. Untuk mengetahui ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan menggunakan uji glejser (*glejser test*) atau uji park (*park test*). Dalam penelitian ini uji yang digunakan untuk mendeteksi adanya heteroskedastisitas adalah uji glejser. Menurut Gujarati (1999:187) pengujian heteroskedastisitas dengan menggunakan uji glejser dilakukan dengan cara meregresikan nilai absolut residual terhadap seluruh variabel bebas. Jika nilai signifikansi lebih besar dari 0.05 (5%) berarti tidak terjadi heterokedastisitas.

### 3.10.3. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi bertujuan untuk menguji apakah model regresi linier ada korelasi antara variabel pengganggu pada periode  $t$  dengan variabel pengganggu pada periode  $t-1$  atau periode sebelumnya (Nugroho, 2005:59)

Untuk mengetahui apakah model regresi mengandung autokorelasi dapat digunakan pendekatan *Durbin Watson Test* dengan kriteria sebagai berikut (Gujarati, 1999:205):

- a. Apabila DW berada diantara DU dan 4-DU  
 $H_0$  diterima, artinya tidak terdapat autokorelasi pada model tersebut.
- d. Apabila DW berada diantara 0 dan DL atau 4-DL dan 4  
 $H_0$  ditolak, artinya terdapat autokorelasi pada model tersebut.
- e. Apabila DW berada diantara DL dan DU atau 4-DL dan 4-DU  
 Uji ini hasilnya konklusif, sehingga tidak dapat ditentukan apakah terdapat autokorelasi atau tidak.

### 3.11. Uji Hipotesis

#### 3.11.1. Uji t

Uji t digunakan untuk melihat signifikansi pengaruh dari variabel bebas X secara parsial (individu) terhadap variabel tidak bebas (Y) dengan *level of significant* yang digunakan dengan rumus sebagai berikut (Sugiyono, 2002:84):

$$t = \frac{b_1}{S_{(b_1)}}$$

Dimana:

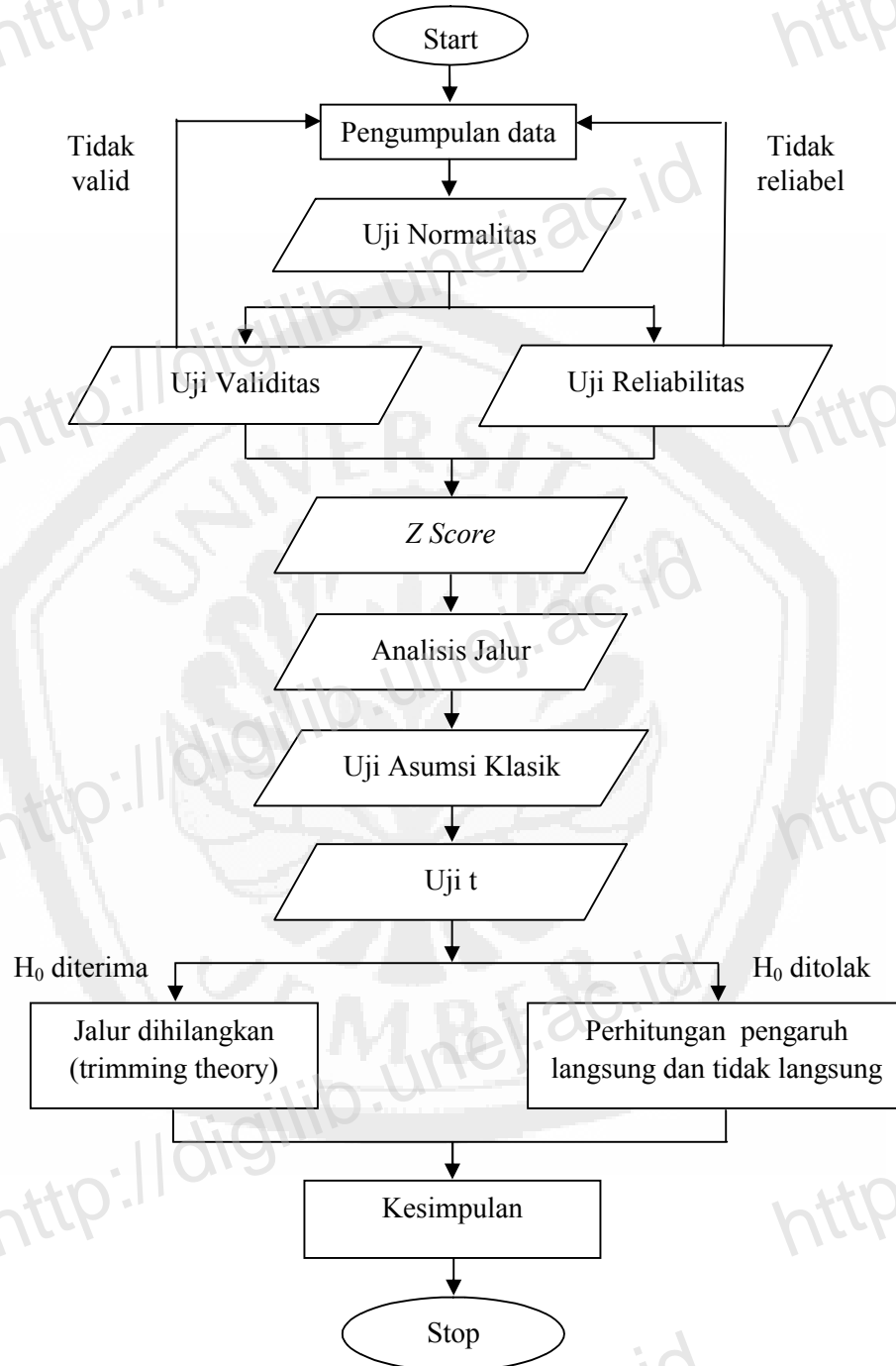
$b_1$  = koefisien regresi linier dari  $X_1, X_2$

S = standard error dari  $b_1, b_2$

Kriteria pengujian:

- 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  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima jadi variabel bebas secara parsial tidak memiliki pengaruh nyata terhadap variabel terikat

### 3.12. Kerangka Pemecahan Masalah



Sumber: data diolah

Gambar 3.2 : Kerangka Pemecahan Masalah



**Keterangan Kerangka Pemecahan Masalah:**

1. Start, merupakan tahap awal atau tahap persiapan penelitian terhadap masalah yang dihadapi.
2. Pengumpulan data, merupakan tahap mencari dan mengumpulkan data-data yang diperlukan dalam penelitian
3. Uji normalitas data, untuk mengetahui apakah data yang diperoleh berdistribusi normal atau tidak.
4. Uji validitas dan uji reliabilitas, pada tahap ini dilakukan pengujian terhadap data untuk mengetahui bagaimana kehandalan alat ukur dan apakah alat ukur yang digunakan sudah sesuai
5. *Z score*, mengubah skala ordinal menjadi skala interval
6. Analisis jalur, melakukan analisis jalur untuk mengetahui pengaruh langsung atau tidak langsung dari beberapa variabel yang ada
7. Uji asumsi klasik, melakukan pendugaan parameter yang sesuai dengan model yang telah dikembangkan, di mana harus memenuhi kriteria tidak ada multikolinieritas, heteroskedastisitas, dan autokorelasi. Jika ada pelanggaran, maka harus diperbaiki kemudian kembali ke analisis jalur lagi.
8. Uji t, dilakukan uji t untuk menguji signifikan atau tidaknya pengaruh variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat, dibagi menjadi dua yaitu:
  - a. Berdasarkan uji t, jalur yang tidak signifikan perlu dihilangkan sesuai dengan ketentuan *trimming theory*.
  - b. Apabila jalur terbukti signifikan pada uji t, maka dapat dilakukan perhitungan pengaruh langsung maupun tidak langsung antar variabel.
9. Kesimpulan, menarik kesimpulan dari analisis yang dilakukan.
10. Stop, penyelesaian atau berakhirnya penelitian yang dilakukan dengan pemberian hasil dari penelitian.

## BAB 4. PEMBAHASAN

### 4.1. Sejarah Organisasi

#### PERIODE SEBELUM KEMERDEKAAN

Koperasi adalah institusi (lembaga) yang tumbuh atas dasar solidaritas tradisional dan kerjasama antar individu, yang pernah berkembang sejak awal sejarah manusia sampai pada awal “Revolusi Industri” di Eropa pada akhir abad 18 dan selama abad 19, sering disebut sebagai Koperasi Historis atau Koperasi Pra-Industri. Koperasi Modern didirikan pada akhir abad 18, terutama sebagai jawaban atas masalah-masalah sosial yang timbul selama tahap awal Revolusi Industri. Di Indonesia, ide-ide perkoperasian diperkenalkan pertama kali oleh Patih di Purwokerto, Jawa Tengah, R. Aria Wiraatmadja yang pada tahun 1896 mendirikan sebuah Bank untuk Pegawai Negeri. Cita-cita semangat tersebut selanjutnya diteruskan oleh De Wolff van Westerrode. Pada tahun 1908, Budi Utomo yang didirikan oleh Dr. Sutomo memberikan peranan bagi gerakan koperasi untuk memperbaiki kehidupan rakyat. Pada tahun 1915 dibuat peraturan “Verordening op de Cooperatieve Vereeniging”, dan pada tahun 1927 “Regeling Inlandsche Cooperatieve”. Pada tahun 1927 dibentuk Serikat Dagang Islam, yang bertujuan untuk memperjuangkan kedudukan ekonomi pengusaha-pengusaha pribumi. Kemudian pada tahun 1929, berdiri Partai Nasional Indonesia yang memperjuangkan penyebaran semangat koperasi. Hingga saat ini kepedulian pemerintah terhadap keberadaan koperasi nampak jelas dengan membentuk lembaga yang secara khusus menangani pembinaan dan pengembangan koperasi.

Kronologis lembaga yang menangani pembinaan koperasi pada saat itu adalah sebagai berikut:

a. Tahun 1930

Pemerintah Hindia Belanda membentuk Jawatan Koperasi yang keberadaannya dibawah Departemen Dalam Negeri, dan diberi tugas untuk melakukan pendaftaran dan pengesahan koperasi, tugas ini sebelumnya dilakukan oleh Notaris.

- b. Tahun 1935  
Jawatan Koperasi dipindahkan ke Departemen Economische Zaken, dimasukkan dalam usaha hukum (Bafdeeling Algemeene Economische Aanglegenheden). Pimpinan Jawatan Koperasi diangkat menjadi Penasehat.
- c. Tahun 1939  
Jawatan Koperasi dipisahkan dari Afdeeling Algemeene Aanglegenheden ke Departemen Perdagangan Dalam Negeri menjadi Afdeeling Cooperatie en Binnenlandsche Handel. Tugasnya tidak hanya memberi bimbingan dan penerangan tentang koperasi tetapi meliputi perdagangan untuk Bumi Putra.
- d. Tahun 1942  
Pendudukan Jepang berpengaruh pula terhadap keberadaan jawatan koperasi. Saat ini jawatan koperasi dirubah menjadi Syomin Kumiai Tyuo Djimusyo dan Kantor di daerah diberi nama Syomin Kumiai Djimusyo.
- e. Tahun 1944  
Didirikan Jumin Keizaikyo (Kantor Perekonomian Rakyat) Urusan Koperasi menjadi bagiannya dengan nama Kumaika, tugasnya adalah mengurus segala aspek yang bersangkutan dengan Koperasi.

#### PERIODE SETELAH KEMERDEKAAN

- a. Tahun 1945  
Koperasi masuk dalam tugas Jawatan Koperasi serta Perdagangan Dalam Negeri dibawah Kementerian Kemakmuran.
- b. Tahun 1946  
Urusan Perdagangan Dalam Negeri dimasukkan pada Jawatan Perdagangan, sedangkan Jawatan Koperasi berdiri sendiri mengurus soal koperasi.
- c. Tahun 1947–1948  
Jawatan Koperasi dibawah pimpinan R. Suria Atmadja, pada masa ini ada suatu peristiwa yang cukup penting yaitu tanggal 12 Juli 1947,

Gerakan Koperasi mengadakan Kongres di Tasikmalaya dan hasil Kongres menetapkan bahwa tanggal 12 Juli dinyatakan sebagai Hari Koperasi.

d. Tahun 1949

Pusat Jawatan Koperasi RIS berada di Yogyakarta, tugasnya adalah mengadakan kontak dengan jawatan koperasi di beberapa daerah lainnya. Tugas pokok yang dihasilkan telah melebur Bank dan Lumbung Desa dialihkan kepada Koperasi. Pada tahun yang sama yang diundangkan dengan Regeling Cooperatieve 1949 Ordinasie 7 Juli 1949 (SBT. No. 179).

e. Tahun 1950

Jawatan Koperasi RI yang berkedudukan di Yogyakarta digabungkan dengan Jawatan Koperasi RIS, berkedudukan di Jakarta.

f. Tahun 1954

Pembina Koperasi masih tetap diperlukan oleh Jawatan Koperasi dibawah pimpinan oleh Rusli Rahim

g. Tahun 1958

Jawatan Koperasi menjadi bagian dari Kementerian Kemakmuran.

h. Tahun 1960

Perkoperasian dikelola oleh Menteri Transmigrasi Koperasi dan Pembangunan Masyarakat Desa (TRANSKOPEMADA), dibawah pimpinan seorang Menteri yang dijabat oleh Achmadi.

i. Tahun 1963

Transkopemada diubah menjadi Departemen Koperasi dan tetap dibawah pimpinan Menteri Achmadi

j. Tahun 1964

Departemen Koperasi diubah menjadi Departemen Transmigrasi dan Koperasi dibawah pimpinan Menteri Achmadi kemudian diganti oleh Drs. Achadi, dan Direktur Koperasi dibawah pimpinan seorang Direktur Jenderal yang bernama Chodewi Amin

## PERIODE TAHUN 1966 – 2004

## a. Tahun 1966

Dalam tahun 1966 Departemen Koperasi kembali berdiri sendiri, dan dipimpin oleh Pang Suparto. Pada tahun yang sama, Departemen Koperasi dirubah menjadi Kementerian Perdagangan dan Koperasi dibawah pimpinan Prof. Dr. Sumitro Djojohadikusumo, sedangkan Direktur Jenderal Koperasi dijabat oleh Ir. Ibnoe Soedjono (dari tahun 1960 s/d 1966).

## b. Tahun 1967

Pada tahun 1967 diberlakukan Undang-undang Nomor 12 Tahun 1967 tentang Pokok-pokok Perkoperasian tanggal 18 Desember 1967. Koperasi masuk dalam jajaran Departemen Dalam Negeri dengan status Direktorat Jenderal. Mendagri dijabat oleh Basuki Rachmad, dan menjabat sebagai Dirjen Koperasi adalah Ir. Ibnoe Soedjono.

## c. Tahun 1968

Kedudukan Direktorat Jenderal Koperasi dilepas dari Departemen Dalam Negeri, digabungkan kedalam jajaran Departemen Transmigrasi dan Koperasi, ditetapkan berdasarkan :

- Keputusan Presiden Nomor 183 Tahun 1968 tentang Susunan Organisasi Departemen.
- Keputusan Menteri Transmigrasi dan Koperasi Nomor 120/KTS/Mentranskop/1969 tentang Kedudukan Tugas Pokok dan Fungsi Susunan Organisasi beserta Tata Kerja Direktorat Jenderal Koperasi.

Menjabat sebagai Menteri Transkop adalah M. Sarbini, sedangkan Dirjen Koperasi tetap Ir. Ibnoe Soedjono.

## d. Tahun 1974

Direktorat Jenderal Koperasi kembali mengalami perubahan yaitu digabung kedalam jajaran Departemen Tenaga Kerja, Transmigrasi dan Koperasi, yang ditetapkan berdasarkan :

- Keputusan Presiden Nomor 45 Tahun 1974 tentang Susunan Organisasi Departemen Tenaga Kerja, Transmigrasi dan Koperasi.

- Instruksi Menteri Tenaga Kerja, Transmigrasi dan Koperasi Nomor : INS-19/MEN/1974, tentang Susunan Organisasi Direktorat Jenderal Koperasi tidak ada perubahan (tetap memberlakukan Keputusan Menteri Transmigrasi Nomor : 120/KPTS/Mentranskop/1969) yang berisi penetapan tentang Susunan Organisasi Direktorat Jenderal Koperasi.

Menjabat sebagai Menteri adalah Prof. DR. Subroto, adapun Dirjen Koperasi tetap Ir. Ibnu Soedjono.

- e. Tahun 1978  
Direktorat Jenderal Koperasi masuk dalam Departemen Perdagangan dan Koperasi, dengan Drs. Radius Prawiro sebagai Menteri. Untuk memperkuat kedudukan koperasi dibentuk pada Menteri Muda Urusan Koperasi, yang dipimpin oleh Bustanil Arifin, SH. Sedangkan Dirjen Koperasi dijabat oleh Prof. DR. Ir. Soedjanadi Ronodiwiryo.
- f. Tahun 1983  
Dengan berkembangnya usaha koperasi dan kompleksnya masalah yang dihadapi dan ditanggulangi, koperasi melangkah maju di berbagai bidang dengan memperkuat kedudukan dalam pembangunan, maka pada Kabinet Pembangunan IV Direktorat Jenderal Koperasi ditetapkan menjadi Departemen Koperasi, melalui Keputusan Presiden Nomor 20 Tahun 1983, tanggal 23 April 1983.
- g. Tahun 1991  
Melalui Keputusan Presiden Nomor 42 Tahun 1991, tanggal 10 September 1991 terjadi perubahan susunan organisasi Departemen Koperasi yang disesuaikan keadaan dan kebutuhan.
- h. Tahun 1992  
Diberlakukan Undang-undang Nomor : 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian, selanjutnya mencabut dan tidak berlakunya lagi Undang-undang Nomor: 12 Tahun 1967 tentang Pokok-pokok Perkoperasian.

i. Tahun 1993

Berdasarkan Keputusan Presiden Nomor : 96 Tahun 1993, tentang Kabinet Pembangunan VI dan Keppres Nomor 58 Tahun 1993, telah terjadi perubahan nama Departemen Koperasi menjadi Departemen Koperasi dan Pembinaan Pengusaha Kecil. Tugas Departemen Koperasi menjadi bertambah dengan membina Pengusaha Kecil. Hal ini merupakan perubahan yang strategis dan mendasar, karena secara fundamental golongan ekonomi kecil sebagai suatu kesatuan dan keseluruhan dan harus ditangani secara mendasar mengingat yang perekonomian tidak terbatas hanya pada pembinaan perkoperasian saja.

j. Tahun 1996

Dengan adanya perkembangan dan tuntutan di lapangan, maka diadakan peninjauan kembali susunan organisasi Departemen Koperasi dan Pembinaan Pengusaha Kecil, khususnya pada unit operasional, yaitu Ditjen Pembinaan Koperasi Perkotaan, Ditjen Pembinaan Koperasi Pedesaan, Ditjen Pembinaan Pengusaha Kecil. Untuk mengantisipasi hal tersebut telah diadakan perubahan dan penyempurnaan susunan organisasi serta menomenklaturkannya, agar secara optimal dapat menampung seluruh kegiatan dan tugas yang belum tertampung.

k. Tahun 1998

Dengan terbentuknya Kabinet Pembangunan VII berdasarkan Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor : 62 Tahun 1998, tanggal 14 Maret 1998, dan Keppres Nomor 102 Thun 1998 telah terjadi penyempurnaan nama Departemen Koperasi dan Pembinaan Pengusaha Kecil menjadi Departemen Koperasi dan Pengusaha Kecil, hal ini merupakan penyempurnaan yang kritis dan strategis karena kesiapan untuk melaksanakan reformasi ekonomi dan keuangan dalam mengatasi masa krisis saat itu serta menyiapkan landasan yang kokoh, kuat bagi Koperasi dan Pengusaha Kecil dalam memasuki persaingan bebas/era globalisasi yang penuh tantangan.

- l. Tahun 1999  
Melalui Keppres Nomor 134 Tahun 1999 tanggal 10 November 1999 tentang Kedudukan, Tugas, Fungsi, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Menteri Negara, maka Departemen Koperasi dan PK diubah menjadi Menteri Negara Koperasi dan Pengusaha Kecil dan Menengah.
- m. Tahun 2000
  - Berdasarkan Keppres Nomor 51 Tahun 2000 tanggal 7 April 2000, maka ditetapkan Badan Pengembangan Sumber Daya Koperasi dan Pengusaha Kecil Menengah.
  - Melalui Keppres Nomor 166 Tahun 2000 tanggal 23 November 2000 tentang Kedudukan, Tugas, Fungsi, Kewenangan, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Pemerintah Non Departemen. maka dibentuk Badan Pengembangan Sumber Daya Koperasi dan Pengusaha Kecil dan Menengah (BPS-KPKM).
  - Berdasarkan Keppres Nomor 163 Tahun 2000 tanggal 23 November 2000 tentang Kedudukan, Tugas, Fungsi, Kewenangan, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Menteri Negara, maka Menteri Negara Koperasi dan PKM diubah menjadi Menteri Negara Urusan Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah.
  - Melalui Keppres Nomor 175 Tahun 2000 tanggal 15 Desember 2000 tentang Susunan Organisasi dan Tugas Menteri Negara, maka Menteri Negara Urusan Koperasi dan UKM diubah menjadi Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah.
- n. Tahun 2001
  - Melalui Keppres Nomor 101 Tahun 2001 tanggal 13 September 2001 tentang Kedudukan, Tugas, Fungsi, Kewenangan, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Menteri Negara, maka dikukuhkan kembali Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah.
  - Berdasarkan Keppres Nomor 103 Tahun 2001 tanggal 13 September 2001 tentang Kedudukan, Tugas, Fungsi, Kewenangan, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Non Pemerintah, maka Badan



Pengembangan Sumber Daya Koperasi dan Pengusaha Kecil Menengah dibubarkan.

Melalui Keppres Nomor 108 Tahun 2001 tanggal 10 Oktober 2001 tentang Unit Organisasi dan Tugas Eselon I Menteri Negara, maka Menteri Negara Koperasi dan UKM ditetapkan membawahi Setmeneg, Tujuh Deputi, dan Lima Staf Ahli. Susunan ini berlaku hingga tahun 2004 sekarang ini.

#### **4.2. Visi, Misi, Tujuan, Sasaran, Strategi dan Kebijakan**

##### **a. Visi dan Misi**

###### **Visi**

Menjadi satuan kerja pemerintah daerah yang kredibel dan efektif dalam mendinamisasi pemberdayaan koperasi dan UMKM.

###### **Misi**

Memberikan kontribusi nyata dalam membangun daerah, regional dan nasional melalui pelayanan, pembinaan, fasilitas dan peningkatan produktivitas, daya saing dan kemandirian koperasi dan UMKM.

##### **b. Tujuan**

Meningkatkan koperasi yang berkualitas dan UMKM dengan menumbuhkan produktivitas, daya saing dan kemandirian koperasi dan UMKM.

##### **c. Sasaran**

- 1) Meningkatkan jumlah koperasi yang sehat.
- 2) Meningkatkan efektifitas pelayanan promosi dan informasi bagi koperasi dan UMKM.
- 3) Meningkatkan jumlah usaha mikro, kecil dan menengah baru.
- 4) Tersedianya sumber permodalan yang dapat melayani usaha mikro.

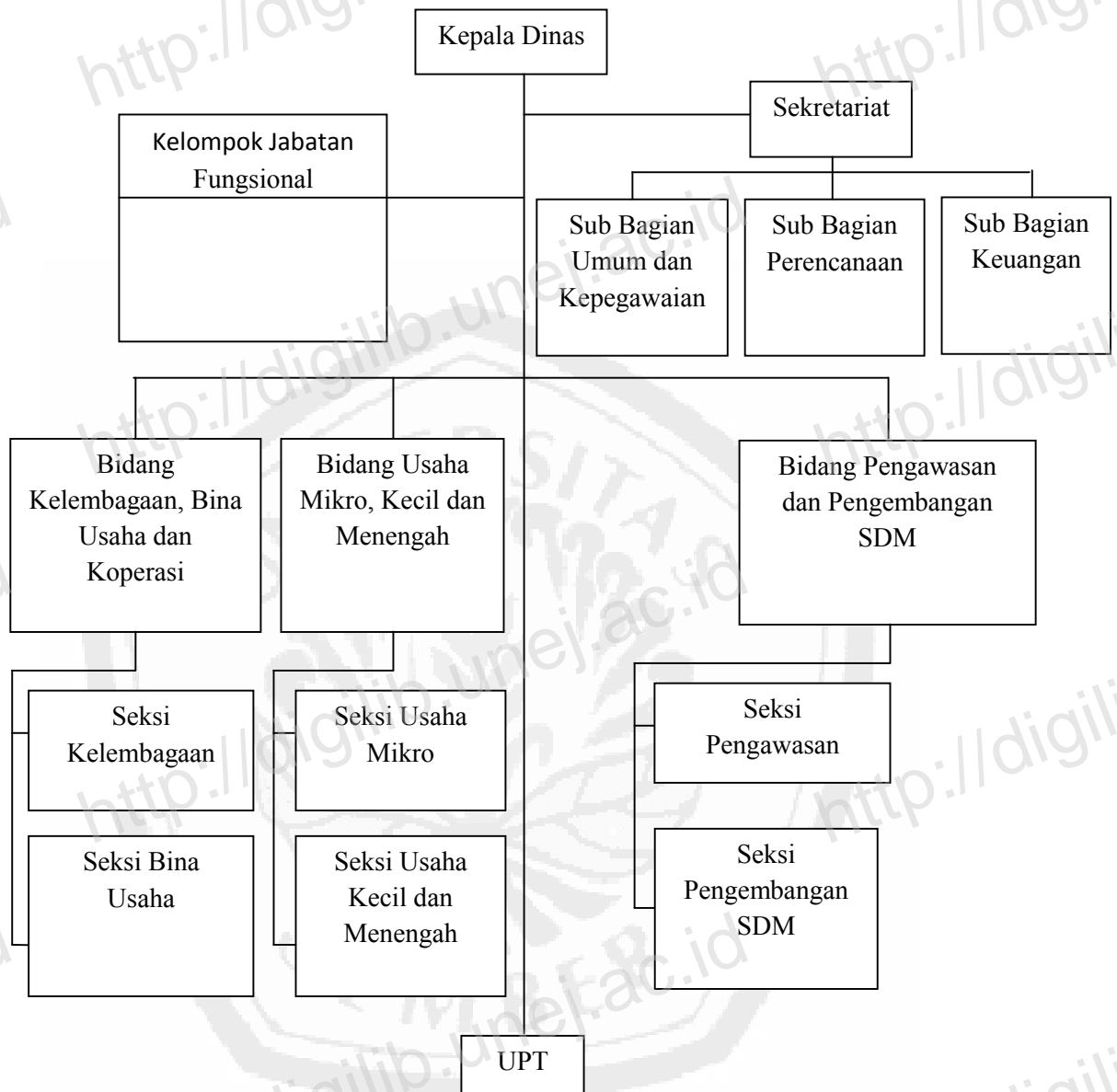
**d. Strategi**

- 1) Mengembangkan kemampuan koperasi dan UMKM.
- 2) Meningkatkan kualitas pelayanan bagi koperasi dan UMKM.
- 3) Meningkatkan penumbuhan wirausaha baru.
- 4) Meningkatkan jumlah lembaga penyedia sumber permodalan usaha mikro.

**e. Kebijakan**

- 1) Meningkatkan kinerja koperasi dan UMKM agar memiliki daya saing dan produktivitas yang tinggi.
- 2) Meningkatkan promosi produk koperasi dan UMKM.
- 3) Memfasilitasi pengembangan koperasi dan UMKM.
- 4) Memfasilitasi pengembangan lembaga penyedia sumber permodalan usaha mikro.

#### 4.3. Struktur Organisasi Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember



Gambar 4.1 : Struktur organisasi Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember

#### 4.4. Tugas dan Fungsi Organisasi

Sesuai dengan peraturan daerah kabupaten jember No. 50 tahun 2008 Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah Kabupaten Jember mempunyai kedudukan sebagai berikut:

- a. Susunan organisasi Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah Kabupaten Jember terdiri dari:
  - 1) Kepala Dinas
  - 2) Sekretariat
  - 3) Bidang Kelembagaan, Bidang Usaha dan Koperasi
  - 4) Bidang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah
  - 5) Bidang Pengawasan dan Pengembangan Sdm
  - 6) Kelompok Jabatan Fungsional
  - 7) Unit Pelaksana Teknis (UPT)
- b. Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah adalah unsur pelaksana pemerintah daerah yang pada hakekatnya menyelenggarakan urusan pemerintah kabupaten baik yang bersifat wajib maupun pilihan.
- c. Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dipimpin oleh seorang kepala dinas yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada bupati melalui sekretaris kabupaten.
- d. Sekretariat dan bidang sebagaimana dimaksud pada ayat (1) masing-masing dipimpin oleh sekretaris dan kepala bidang yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada kepala dinas.
- e. Kelompok jabatan fungsional sebagaimana yang dimaksud pada ayat (1) berada dibawah dan bertanggung jawab kepada bupati.

Dinas koperasi, usaha mikro, kecil dan menengah mempunyai tugas pokok melaksanakan urusan rumah tangga dibidang koperasi, usaha mikro, kecil dan menengah sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Untuk menyelenggarakan tugas pokok tersebut, dinas koperasi, usaha mikro, kecil dan menengah kabupaten jember mempunyai fungsi :

- a. Perumusan kebijakan operasional dalam rangka perencanaan, pembinaan dan pengembangan koperasi, usaha mikro, kecil dan menengah.

- b. Pembinaan dan pengembangan kelembagaan dan ketatalaksanaan koperasi;
- c. Pembinaan dan pengembangan produktivitas usaha koperasi.
- d. Pembinaan dan pengembangan kelembagaan usaha mikro, kecil dan menengah.
- e. Pembinaan dan pengembangan pembiayaan koperasi, pengusaha kecil dan menengah serta koperasi simpan pinjam.
- f. Pembinaan dan pengembangan sumber daya koperasi pengusaha kecil dan menengah.
- g. Melaksanakan evaluasi program dan pelaporan hasil-hasil pembinaan dan pengembangan koperasi usaha kecil dan menengah.

- **Sekretariat**

Sekretaris mempunyai tugas melaksanakan koordinasi administrasi dan kerumahtanggaan terhadap unsur lingkup kerja Dinas Koperasi. Usaha Mikro, Kecil dan Menengah serta melaksanakan urusan perencanaan, pelaporan, kearsipan dan dokumentasi dan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas.

Sekretariat mempunyai beberapa fungsi, yang meliputi :

- a. Pelaksanaan urusan umum kerumahtanggaan dan urusan sumber daya manusia aparatur.
- b. Pelaksanaan koordinasi penyuluhan dan kehumasan.
- c. Pelaksanaan koordinasi perencanaan dan penyusunan program tahunan dan lima tahunan.
- d. Pengembangan format sistem informasi koperasi, usaha mikro, kecil dan menengah.
- e. Melaksanakan urusan kearsipan umum dan kearsipan Peraturan Perundang-undangan.

Sekretariat terdiri dari :

- a. Sub Bagian Umum dan Kepegawaian
- b. Sub Bagian Perencanaan
- c. Sub Bagian Keuangan

Sub bagian sebagaimana dimaksud, masing-masing dipimpin oleh kepala sub bagian yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada sekretaris.

**Sub Bagian Umum dan Kepegawaian** mempunyai tugas melaksanakan urusan ketatausahaan, kehumasan dan kepegawaian dan tugas lain yang diberikan oleh Sekretaris.

Sub Bagian Umum dan Kepegawaian mempunyai fungsi meliputi:

- a. Melaksanakan tata usaha umum dan tata usaha pimpinan dinas.
- b. Melaksanakan tata naskah dinas dan tata kearsipan.
- c. Melaksanakan urusan rumah tangga dan protokol.
- d. Mengurus perbaikan kantor dan bangunan lain milik dinas.
- e. Melaksanakan evaluasi dan pelaporan bidang administrasi perkantoran dan perlengkapan.
- f. Mengurus kendaraan milik dinas.
- g. Melaksanakan persiapan upacara, pertemuan, dan rapat-rapat dinas serta persiapan penerimaan dan pengaturan tamu.
- h. Menyelenggarakan pengelolaan tata usaha kepegawaian yang meliputi pengumpulan data kepegawaian, buku induk pegawai, mutasi, pengangkatan, kenaikan pangkat.
- i. Membuat konsep tentang cuti, bebas tugas, kenaikan gaji berkala, pembinaan karier dan pensiunan pegawai.
- j. Menyiapkan bahan dan melakukan upaya dalam rangka meningkatkan disiplin dan kesejahteraan pegawai serta pengembangan pendidikan dan latihan pegawai dilingkup dinas.
- k. Menyusun formasi pegawai dilingkup dinas.
- l. Melaksanakan usaha peningkatan mutu pengetahuan dan disiplin pegawai.
- m. Menyusun rencana kebutuhan barang perlengkapan dan perbekalan.
- n. Melaksanakan tata usaha barang peralatan dan perbekalan.
- o. Melaksanakan pengadaan, pembinaan, penggunaan, penggudangan serta pemeliharaan barang peralatan dan perbekalan.
- p. Menyiapkan bahan untuk penyusunan alokasi serta melakukan distribusi barang peralatan dan perbekalan dan.

- q. Menyiapkan bahan untuk penghapusan barang serta melakukan inventarisasi barang yang dikelola maupun yang dikuasi oleh dinas.

**Sub Bagian Perencanaan** mempunyai fungsi sebagai berikut:

- a. Melakukan pengumpulan data dan penyusunan rencana kegiatan bidang-bidang serta menyusun laporan kegiatan pembangunan pengembangan dan pembinaan koperasi, usaha mikro, kecil dan menengah dan sumber daya manusia.
- b. Menyiapkan bahan penyusunan program kerja tahunan dan lima tahunan;
- c. Menyiapkan bahan penyusunan pedoman atau petunjuk teknis pengembangan koperasi, usaha mikro, kecil dan menengah.
- d. Menyiapkan bahan pengembangan format sistem koperasi, usaha mikro, kecil dan menengah.

**Sub Bagian Keuangan** mempunyai tugas melaksanakan urusan ketatausahaan keuangan dan tugas lain yang diberikan oleh kepala dinas.

Sub Bagian Keuangan mempunyai fungsi meliputi:

- a. Menghimpun dan mengolah bahan-bahan untuk penyusunan anggaran.
- b. Menyiapkan penyusunan rancangan anggaran pendapatan dan belanja Dinas.
- c. Mengelola tata usaha keuangan atau pembukuan realisasi anggaran pendapatan dan belanja Dinas.
- d. Melaksanakan perhitungan anggaran dan verifikasi.
- e. Melaksanakan tata usaha pembayaran gaji pegawai.
- f. Mengurus keuangan perjalanan dinas, penyelesaian tuntutan ganti rugi serta biaya-biaya lain sebagai pengeluaran Dinas.
- g. Melaksanakan evaluasi dan menyusun laporan bidang keuangan.

- **Bidang Kelembagaan, Bina Usaha dan Koperasi**

Bidang Kelembagaan, Bina Usaha dan Koperasi mempunyai tugas melaksanakan upaya pembinaan koperasi baik kelembagaan, usaha koperasi, tatalaksana hukum dan penyuluhan dan melaksanakan tugas selain yang diberikan Kepala Dinas.

Bidang Kelembagaan, Bina Usaha dan Koperasi mempunyai fungsi meliputi:

- a. Melaksanakan rencana kegiatan pembangunan dan pengembangan koperasi baik kelembagaan maupun usahanya.
- b. Menyusun pedoman pembinaan organisasi, manajemen usaha dan administrasi koperasi.
- c. Menyusun pedoman pembinaan hukum dalam rangka Pendirian Koperasi, Akta Perubahan Anggaran Dasar Koperasi dan Pembubaran Koperasi.
- d. Melaksanakan kegiatan pembinaan dan pengembangan koperasi.
- e. Memfasilitasi perkuatan permodalan dan pembiayaan koperasi.
- f. Menyusun laporan pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas.

Bidang kelembagaan, bina usaha dan koperasi terdiri dari:

- a. Seksi Kelembagaan
- b. Seksi Bina Usaha

Seksi sebagaimana dimaksud, masing-masing dipimpin oleh kepala seksi yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada kepala bidang kelembagaan, bina usaha dan koperasi.

**Seksi Kelembagaan** mempunyai tugas melaksanakan dan mensosialisasikan di bidang kelembagaan dan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang Kelembagaan, Bina Usaha dan Koperasi.

Seksi kelembagaan mempunyai fungsi meliputi:

- a. Menghimpun dan mensosialisasikan peraturan perundang-undangan dibidang koperasi.
- b. Sosialisasi atas permohonan pendirian koperasi.
- c. Meneliti permohonan akta pendirian dan PAD koperasi.
- d. Pengajuan permohonan Akta Pendirian Koperasi, Akta Perubahan Anggaran Dasar Koperasi dan Pembubaran Koperasi.
- e. Menertibkan dan menandatangani Surat Keputusan Akta Pendirian Koperasi, Akta Perubahan Anggaran Dasar Koperasi dan Pembubaran Koperasi.
- f. Melaksanakan kegiatan pembinaan pengembangan koperasi.



- g. Mengadakan pembinaan administrasi organisasi koperasi.
- h. Melaksanakan kegiatan penilaian koperasi berkualitas.
- i. Membina pelaksanaan Rapat Anggota.
- j. Membuat laporan kelembagaan atas perkembangan koperasi.
- k. Membuat database koperasi.
- l. Mengadakan bimbingan teknis koperasi.
- m. Melaksanakan kegiatan revitalisasi koperasi.
- n. Melaksanakan kegiatan penyebaran model pola pengembangan koperasi.
- o. Menyusun laporan pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas.

**Seksi Bina Usaha** mempunyai tugas melaksanakan pembinaan dan bimbingan usaha koperasi dan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang Kelembagaan, Bina Usaha dan Koperasi.

Seksi Bina Usaha mempunyai fungsi meliputi:

- a. Melaksanakan kegiatan pembinaan dan bimbingan usaha koperasi yang bergerak dibidang agroindustri dan agrobisnis.
- b. Melaksanakan kegiatan pembinaan dan bimbingan usaha koperasi yang bergerak disektor perdagangan dan pertokoan.
- c. Melaksanakan kegiatan pembinaan dan bimbingan usaha koperasi yang bergerak di sektor industri.
- d. Melaksanakan kegiatan pembinaan dan bimbingan usaha koperasi yang bergerak di sektor jasa.
- e. Melaksanakan kegiatan pembinaan dan bimbingan administrasi usaha simpan pinjam dan unit simpan pinjam.
- f. mengkoordinasikan dengan instansi/lembaga terkait dalam upaya pengembangan usaha koperasi.
- g. Membina dan membimbing usaha melalui jaringan usaha koperasi;
- h. Mengendalikan usaha koperasi.
- i. Monitoring dan evaluasi terhadap kegiatan usaha dan pengembangan permodalan koperasi.
- j. Melakukan pembinaan pengembangan lembaga keuangan koperasi.
- k. Koordinasi dengan lembaga keuangan Bank/Non Bank.

- l. Memfasilitasi perkuatan permodalan dan pembiayaan koperasi.
- m. Mengendalikan simpan pinjam.
- n. Pelaksanaan penilaian kesehatan KSP/USP koperasi.

- **Bidang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah**

Bidang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah mempunyai tugas melakukan pembinaan manajemen dan usaha kepada usaha mikro kecil dan menengah dan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas.

Bidang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah mempunyai fungsi meliputi:

- a. Melaksanakan pembinaan, bimbingan, manajemen dan usaha terhadap para pengusaha mikro, kecil dan menengah.
- b. Memfasilitasi perkuatan permodalan dan pembiayaan usaha mikro kecil dan menengah.
- c. Menyusun laporan pertanggung jawaban atas pelaksanaan tugas.

Bidang usaha mikro, kecil dan menengah terdiri dari:

- a. Seksi Usaha Mikro
- b. Seksi Usaha Kecil dan Menengah

**Seksi Usaha Mikro** mempunyai tugas melaksanakan bimbingan dan peningkatan produk usaha mikro dan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah.

Seksi Usaha Mikro mempunyai fungsi meliputi:

- a. Melaksanakan bimbingan dan konsultasi peningkatan mutu produksi dan pelayanan jasa/perdagangan usaha mikro.
- b. Memfasilitasi bimbingan teknis, bantuan teknologi dan akses terhadap bahan baku usaha mikro.
- c. Melaksanakan pendaftaran dan pencatatan/perijinan usaha mikro.
- d. Memfasilitasi terbentuknya institusi masyarakat lokal dalam rangka meningkatkan pendapatan usaha mikro.
- e. Memfasilitasi kemitraan antara kelompok usaha mikro dengan usaha kecil, menengah, pengusaha besar dan BUMN.
- f. Menyusun laporan pertanggung jawaban atas pelaksanaan tugas.

**Seksi Usaha Kecil dan Menengah** mempunyai tugas melaksanakan bimbingan dan peningkatan produk usaha kecil dan menengah dan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah.

Seksi Usaha Kecil dan Menengah mempunyai fungsi meliputi:

- a. Melaksanakan bimbingan dan konsultasi peningkatan mutu produksi dan pelayanan jasa/perdagangan usaha kecil dan menengah.
- b. Memfasilitasi pemasaran hasil produk usaha kecil dan menengah.
- c. Melaksanakan bimbingan teknis, bantuan teknologi dan akses terhadap bahan baku usaha kecil dan menengah.
- d. Melaksanakan pendaftaran dan pencatatan/perijinan usaha kecil dan menengah.
- e. Memfasilitasi terbentuknya institusi masyarakat lokal dalam rangka meningkatkan pendapatan usaha kecil.
- f. Memfasilitasi kemitraan antara kelompok usaha kecil dengan usaha menengah, pengusaha besar dan BUMN.
- g. Menyusun laporan pertanggung jawaban atas pelaksanaan tugas.

• **Bidang Pengawasan dan Pengembangan SDM**

Bidang Pengawasan dan Pengembangan SDM mempunyai tugas melaksanakan pengawasan dan pengembangan sumber daya manusia terhadap koperasi, usaha mikro kecil dan menengah dan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas.

Bidang Pengawasan dan Pengembangan SDM mempunyai fungsi meliputi:

- a. Melaksanakan pengawasan dan pengendalian jalannya koperasi, usaha mikro, kecil dan menengah.
- b. Melaksanakan monitoring perkembangan koperasi, usaha mikro, kecil dan Menengah dalam rangka menentukan kebijakan pembinaan.
- c. Mengadakan koordinasi pelaksanaan tugas pengawasan dan pemberdayaan sumber daya manusia dengan bidang koperasi, usaha mikro, kecil dan menengah.

- d. Melaksanakan tugas pemberdayaan sumber daya manusia koperasi, usaha mikro kecil dan menengah melalui pendidikan dan pelatihan serta penyuluhan.
- e. Menyusun laporan pertanggung jawaban atas pelaksanaan tugas sesuai dengan bidangnya.

Bidang pengawasan dan pengembangan sdm terdiri dari:

1. Seksi Pengawasan
2. Seksi Pengembangan Sumber Daya Manusia

**Seksi Pengawasan** mempunyai tugas melaksanakan pengawasan dibidang perkoperasian dan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang Pengawasan dan Pengembangan SDM.

Seksi Pengawasan mempunyai fungsi meliputi:

- a. Mempelajari dan memahami peraturan perundang-undangan untuk melaksanakan tugas.
- b. Melaksanakan pemeriksaan/pengawasan secara periodik dan berkesinambungan.
- c. Melaksanakan tanggapan atas pelayanan pengaduan masyarakat tentang permasalahan antara koperasi dengan anggota dan koperasi dengan masyarakat dan pengaduan usaha mikro kecil dan menengah secara perorangan maupun asosiasi.
- d. Melaksanakan teguran kepada koperasi, usaha mikro, kecil dan menengah yang tidak mematuhi dan melaksanakan peraturan perundang-undangan.
- e. Melaksanakan panggilan dan peringatan kepada koperasi, usaha mikro, kecil dan menengah yang tidak/belum menyampaikan laporan triwulan, semesteran dan tahunan.
- f. Penyusunan laporan pertanggung jawaban atas pelaksanaan tugas.

**Seksi Pengembangan Sumber Daya Manusia** mempunyai tugas melaksanakan pengembangan sumberdaya manusia dan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang Pengawasan dan Pengembangan SDM.

Seksi Pengembangan Sumber Daya Manusia mempunyai fungsi meliputi:

- a. Melaksanakan tugas mengembangkan sumber daya manusia, koperasi, usaha mikro, kecil dan menengah melalui kegiatan pendidikan, pelatihan dan penyuluhan.
- b. Menyusun pedoman pengembangan sumber daya manusia melalui penerbitan buku-buku panduan kurikulum dan silabi.
- c. Melaksanakan monitoring dan evaluasi kemanfaatan program pendidikan, pelatihan dan penyuluhan untuk pengembangan dan pembinaan terwujudnya kualitas sumber daya manusia koperasi, usaha mikro, kecil dan menengah.
- d. Menyusun laporan pertanggung jawaban atas pelaksanaan tugas.

- **Kelompok Jabatan fungsional**

Kelompok Jabatan fungsional mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas teknis Kepala Dinas sesuai dengan keahlian dan kebutuhan

- a. Kelompok jabatan fungsional terdiri dari sejumlah tenaga dalam jenjang jabatan fungsional yang terbagi dalam berbagai kelompok sesuai dengan bidang keahliannya.
- b. Seyiap kelompok dipimpin oleh tenaga fungsional senior yang ditunjuk oleh kepala dinas.
- c. Jumlah jabatan fungsional ditentukan berdasarkan kebutuhan dan beban kerja.
- d. Jenjang dan jabatan fungsional diatur sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

- **Unit Pelaksana Teknis (UPT)**

- a. UPT mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas teknis operasional dinas dalam urusan rumah tangga dibidang dinas koperasi, usaha mikro, kecil dan menengah yang mempunyai wilayah kerja 1 (satu) kecamatan atau beberapa kecamatan, melaksanakan tugas perbantuan berdasarkan kebijakan dan peraturan perundang-undangan dan tugas lain yang diberikan oleh kepala dinas.

b. UPT mempunyai fungsi sebagai:

- 1) Menyiapkan penyusunan pelaksanaan sebagian tugas program kegiatan dinas.
- 2) Melaksanakan kebijakan program dan kegiatan dinas.
- 3) Mengelola pelaksanaan pengadaan, pengumpulan, pengolahan, penyimpanan, perawatan dan penyajian bahan sarana dan prasarana dan
- 4) Melaksanakan pemeliharaan / perawatan, pembinaan pengamanan dan peningkatan pelayanan.
- 5) UPT dipimpin oleh kepala UPT yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada kepala dinas, dan secara operasional dikoordinasikan dengan camat.
- 6) UPT terdiri dari sub bagian tata usaha
- 7) Sub bagian tata usaha dipimpin oleh kepala sub bagian yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada kepala UPT.

#### 4.5. Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini berjumlah 41 orang, yang dapat diklasifikasikan berdasarkan komposisi dari jenis kelamin, umur, golongan kepangkatan, masa kerja karyawan Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember.

##### a. Jenis Kelamin

Tabel 4.1 : Jenis kelamin responden

Jenis Kelamin	Jumlah (orang)	Prosentase (%)
Laki-laki	22	53,66%
Perempuan	19	46,34%
<b>Total</b>	41	100,00%

Sumber: Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember

Berdasarkan tabel 4.1 dapat diketahui bahwa sebanyak 53,66% dari keseluruhan pegawai Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember yang berjumlah 41 orang adalah laki-laki dan sisanya 46,34% berjenis kelamin perempuan. Jadi, jumlah responden yang berjenis kelamin laki-laki lebih banyak dari pada jumlah responden yang berjenis kelamin perempuan. Hal ini terjadi

karena tugas dari Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember lebih banyak dilakukan diluar kantor atau lebih banyak tugas lapangan seperti melakukan sosialisasi dan pembinaan tentang perkoperasian. Laki-laki dianggap lebih fleksibel dan tangguh untuk mengerjakan kegiatan diluar kantor tersebut dan sebaliknya wanita dianggap lebih cocok untuk mengerjakan kegiatan administrasi didalam kantor.

**b. Umur**

Tabel 4.2 : Umur responden

<b>Kelompok Umur (tahun)</b>	<b>Jumlah (orang)</b>	<b>Prosentase (%)</b>
Kurang dari 30 tahun	3	7,32%
30-40 tahun	8	19,51%
41-50 tahun	22	53,66%
Lebih dari 50 tahun	8	19,51%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100,00%</b>

Sumber: Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember

Dari tabel 4.2 dapat dilihat responden dengan umur yang kurang dari 30 tahun sebanyak 3 orang (7,32%), responden yang berumur antara 30 tahun hingga 40 tahun sebanyak 8 orang (19,51%), responden dengan umur antara 41 tahun hingga 50 tahun sebanyak 22 orang (53,66%) dan responden yang berumur diatas 50 tahun adalah sebanyak 8 orang (19,51%). Responden dengan umur antara 41 tahun hingga 50 tahun merupakan kelompok yang mayoritas pada Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember. Hal ini dapat diartikan bahwa karyawan pada usia tersebut lebih bijak dalam menghadapi permasalahan dan lebih bijak dalam pengambilan keputusan, selain itu dalam usia tersebut karyawan masih enerjik dan produktif dalam bekerja.

### c. Golongan Kepangkatan

Tabel 4.3 : Golongan kepangkatan responden

Pangkat	Jumlah (orang)	Prosentase (%)
Golongan IV	2	4,88%
Golongan III	29	70,73%
Golongan II	9	21,95%
Golongan I	1	2,44%
<b>Total</b>	41	100,00%

Sumber: Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember

Pada tabel 4.3 dapat diketahui bahwa golongan III merupakan golongan mayoritas pegawai Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember dengan responden sebanyak 29 orang (70,73%), kemudian golongan II sebanyak 9 orang (21,95%), golongan IV sebanyak 2 orang (4,88%) dan golongan I sebanyak 1 orang responden (2,44%). Golongan III merupakan golongan kepangkatan mayoritas karyawan Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember, hal itu menunjukkan bahwa mayoritas tingkat pendidikan karyawan jika dilihat dari prasyarat golongannya maka mayoritas tingkat pendidikannya adalah tingkatan sarjana (S1) ataupun diploma IV yang mana pada tingkat kepangkatan ini sudah mulai menuntut suatu keahlian bidang ilmu tertentu dengan lingkup pemahaman kaidah ilmu yang telah mendalam. Dengan pemahamannya yang komprehensif tentang sesuatu maka golongan ini bukan lagi sekedar pelaksana melainkan sudah memiliki tanggung jawab menjamin mutu proses kerja dan kinerjanya.

### d. Masa Kerja

Tabel 4.4 : Masa kerja responden

Masa Kerja Karyawan	Jumlah (orang)	Prosentase (%)
Kurang dari 5 tahun	3	7,32%
5-10 tahun	9	21,95%
11-15 tahun	5	12,20%
16-20 tahun	8	19,51%
lebih dari 20 tahun	16	39,02%
<b>Total</b>	41	100,00%

Sumber: Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember

Pada tabel 4.4 dapat dilihat jumlah responden dengan masa kerja kurang dari 5 tahun sebanyak 3 orang (7,32%), responden dengan masa kerja antara 5



tahun hingga 10 tahun sebanyak 9 orang responden (21,95%), responden dengan masa kerja antara 11 tahun hingga 15 tahun sebanyak 5 responden (12,20%), responden dengan masa kerja antara 16 tahun hingga 20 tahun sebanyak 8 orang responden (19,51%), responden dengan masa kerja lebih dari 20 tahun merupakan responden mayoritas pada Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember dengan jumlah responden sebanyak 16 orang (39,02%). Masa kerja karyawan dalam suatu perusahaan mencerminkan pengalaman dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan, semakin lama masa kerja karyawan maka akan semakin loyal dan berpengalaman karyawan tersebut.

#### 4.6. Deskripsi Variabel Penelitian

Untuk mempermudah menganalisa data secara kuantitatif serta mempermudah dalam penarikan kesimpulan dalam penelitian ini, maka dibawah ini akan dipaparkan jawaban responden terhadap sejumlah pertanyaan yang telah diajukan.

##### a. Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ )

Tabel 4.5 : Distribusi jawaban responden berdasarkan klasifikasi tingkatan skor tentang kepemimpinan transformasional

Pertanyaan	Jawaban				
	SS	S	CS	TS	STS
Pertanyaan 1	20	17	4	-	-
Pertanyaan 2	23	15	3	-	-
Pertanyaan 3	17	20	4	-	-
Pertanyaan 4	14	18	7	2	-

Sumber : Data primer diolah, 2011

Keterangan :

- 1) Kolom pertanyaan pada tabel 4.5 (pertanyaan 1-4), merupakan jumlah pertanyaan/pernyataan pada variabel kepemimpinan transformasional.
- 2) Kriteria jawaban :
  - SS : Sangat Setuju (Skor 5)
  - S : Setuju (Skor 4)

- CS : Cukup Setuju (Skor 3)  
TS : Tidak Setuju (Skor 2)  
STS : Sangat Tidak Setuju (Skor 1)

Pada pertanyaan pertama tentang pimpinan yang memberikan teladan kepada bawahan, jumlah responden yang memberi jawaban sangat setuju berjumlah 20 orang, 17 orang memilih jawaban setuju, sisanya 4 orang memberi jawaban cukup setuju, dan tidak ada responden yang menjawab tidak setuju atau sangat tidak setuju. Sebagian besar responden yang berjumlah 20 orang memilih setuju. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden mempersepsikan pimpinannya memberikan teladan yang baik terhadap karyawan yang dipimpinya.

Pertanyaan kedua tentang pimpinan yang memberi motivasi karyawan dalam bekerja. Jumlah responden yang memberi jawaban sangat setuju berjumlah 23 orang, 15 orang memilih jawaban setuju, sisanya 3 orang memberi jawaban cukup setuju, dan tidak ada responden yang menjawab tidak setuju atau sangat tidak setuju. Sebagian besar responden memilih jawaban sangat setuju, hal ini diartikan bahwa sebagian besar karyawan merasa selalu diberi motivasi oleh pimpinannya ketika bekerja.

Pertanyaan ketiga tentang pimpinan yang mendorong karyawan untuk mencari cara baru dalam bekerja. Jumlah responden yang memberi jawaban sangat setuju berjumlah 17 orang, 20 orang memilih jawaban setuju, sisanya 4 orang memberi jawaban cukup setuju, dan tidak ada responden yang menjawab tidak setuju atau sangat tidak setuju. Sebagian besar responden dalam pertanyaan ini memilih jawaban setuju. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa pimpinan mendorongnya untuk mencari cara baru dalam bekerja.

Pada pertanyaan keempat tentang pimpinan yang memberikan perhatian pribadi kepada karyawannya, jumlah responden yang memberi jawaban sangat setuju berjumlah 14 orang, 18 orang memilih jawaban setuju, 7 orang memberi jawaban cukup setuju, sisanya 2 orang responden memberikan jawaban tidak setuju, tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju. Sebagian besar

responden yang berjumlah 18 orang memilih jawaban setuju. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan merasa diperhatikan secara pribadi oleh pimpinannya, sehingga bisa merasa nyaman dalam bekerja.

**b. Kepemimpinan Transaksional ( $X_2$ )**

Tabel 4.6 : Distribusi jawaban responden berdasarkan klasifikasi tingkatan skor tentang kepemimpinan transaksional

Pertanyaan	Jawaban				
	SS	S	CS	TS	STS
Pertanyaan 1	11	16	10	4	-
Pertanyaan 2	11	22	8	-	-
Pertanyaan 3	8	23	9	1	-

Sumber : Data primer diolah, 2011

Keterangan :

- 1) Kolom pertanyaan pada tabel 4.6 (pertanyaan 1-3), merupakan jumlah pertanyaan/ Pernyataan pada variabel kepemimpinan transaksional.
- 2) Kriteria jawaban :
  - SS : Sangat Setuju (Skor 5)
  - S : Setuju (Skor 4)
  - CS : Cukup Setuju (Skor 3)
  - TS : Tidak Setuju (Skor 2)
  - STS : Sangat Tidak Setuju (Skor 1)

Pada pertanyaan pertama tentang pimpinan yang menjanjikan imbalan kepada karyawan ketika menjalankan pekerjaannya dengan baik, jumlah responden yang memberi jawaban sangat setuju berjumlah 11 orang, 16 orang memilih jawaban setuju, 10 orang memberi jawaban cukup setuju, 4 orang menjawab tidak setuju dan tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju. Sebagian besar responden memilih jawaban setuju, sehingga berdasarkan jawaban tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian responden merasa dijanjikan imbalan oleh pimpinan ketika melakukan pekerjaan dengan baik.

Pertanyaan kedua tentang pimpinan yang melakukan tindakan perbaikan kepada karyawan ketika melakukan pekerjaan. Jumlah responden yang memberi

jawaban sangat setuju berjumlah 11 orang, 22 orang memilih jawaban setuju, 8 orang memberi jawaban cukup setuju dan tidak ada responden yang menjawab tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Jadi, dapat disimpulkan sebagian besar responden merasa pimpinannya telah melakukan tindakan perbaikan atau pengontrolan terhadap pekerjaan selama karyawannya bekerja.

Pertanyaan ketiga tentang pimpinan yang memberikan peringatan atau sanksi jika pekerjaan tidak sesuai standar. Jumlah responden yang memberi jawaban sangat setuju berjumlah 8 orang, 23 orang memilih jawaban setuju, 9 orang memberi jawaban cukup setuju, dan 1 orang yang menjawab tidak setuju, tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju. Sebagian besar responden dalam penelitian ini menjawab setuju. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden beranggapan bahwa pimpinannya memberikan sanksi atau peringatan ketika karyawannya tidak mencapai standar kerja.

### c. Motivasi Kerja (Z)

Tabel 4.7 : Distribusi jawaban responden berdasarkan klasifikasi tingkatan skor tentang motivasi kerja

Pertanyaan	Jawaban				
	SS	S	CS	TS	STS
Pertanyaan 1	27	13	1	-	-
Pertanyaan 2	25	15	1	-	-
Pertanyaan 3	16	24	1	-	-
Pertanyaan 4	16	22	3	-	-
Pertanyaan 5	18	20	3	-	-

Sumber : Data primer diolah, 2011

Keterangan :

1) Kolom pertanyaan pada tabel 4.5 (pertanyaan 1-5), merupakan jumlah pertanyaan/ Pernyataan pada variabel motivasi kerja.

2) Kriteria jawaban :

SS : Sangat Setuju (Skor 5)

S : Setuju (Skor 4)

CS : Cukup Setuju (Skor 3)

TS : Tidak Setuju (Skor 2)

STS : Sangat Tidak Setuju (Skor 1)

Pada pertanyaan pertama tentang pihak instansi yang memberikan tunjangan fungsional, anak-istri, tunjangan lauk pauk, jumlah responden yang memberi jawaban sangat setuju berjumlah 27 orang, 13 orang memilih jawaban setuju, 1 orang memberi jawaban cukup setuju, dan tidak ada responden yang menjawab tidak setuju atau sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden atau karyawan merasa bahwa pihak instansi telah memberikan tunjangan fungsional, tunjangan anak-istri, tunjangan lauk pauk kepadanya.

Pertanyaan kedua tentang pemberian asuransi kesehatan dan keselamatan, santunan dan bentuk tunjangan lain. Jumlah responden yang memberi jawaban sangat setuju berjumlah 25 orang, 15 orang memilih jawaban setuju, 1 orang memberi jawaban cukup setuju, dan tidak ada responden yang menjawab tidak setuju atau sangat tidak setuju. Sebagian besar memilih jawaban sangat setuju pada pertanyaan ini. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian responden telah terpenuhi hak mereka akan asuransi kesehatan dan keselamatan serta santunan dan juga bentuk tunjangan yang lainnya yang berhubungan dengan kesehatan dan keselamatan kerja.

Pertanyaan ketiga tentang pimpinan dan rekan sejawat yang dapat menerima keberadaan karyawan satu dengan yang lainnya dengan baik. Jumlah responden yang memberi jawaban sangat setuju berjumlah 16 orang, 24 orang memilih jawaban setuju, 1 orang memberi jawaban cukup setuju dan tidak ada responden yang menjawab tidak setuju atau sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa telah diterima dengan baik dalam lingkungan sosial kerjanya.

Pada pertanyaan keempat tentang pimpinan dan rekan yang tidak segan memberikan ucapan selamat atas prestasi kerja yang diraih. Jumlah responden yang memberi jawaban sangat setuju berjumlah 16 orang, 22 orang memilih jawaban setuju, 3 orang memberi jawaban cukup setuju, dan tidak ada responden yang menjawab tidak setuju atau sangat tidak setuju. responden dalam penelitian ini sebagian besar memberikan jawaban setuju, sehingga kesimpulan yang dapat

diambil berdasarkan jawaban tersebut adalah sebagian besar responden merasa bahwa baik pimpinan maupun rekan kerjanya tidak segan memberikan ucapan selamat kepadanya atas prestasi kerjanya.

Pada pertanyaan kelima tentang instansi yang mengadakan pelatihan, diklat atau seminar. Jumlah responden yang memberi jawaban sangat setuju berjumlah 18 orang, 20 orang memilih jawaban setuju, 3 orang memberi jawaban cukup setuju, dan tidak ada responden yang menjawab tidak setuju atau sangat tidak setuju. sebagian besar responden memilih jawaban setuju. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden telah mendapat pelatihan, seminar maupun diklat dari instansi.

#### d. Kinerja Karyawan

Tabel 4.8 : Distribusi jawaban responden berdasarkan klasifikasi tingkatan skor tentang kinerja karyawan

Pertanyaan	Jawaban				
	SS	S	CS	TS	STS
Pertanyaan 1	26	15	-	-	-
Pertanyaan 2	31	10	-	-	-
Pertanyaan 3	13	28	-	-	-
Pertanyaan 4	21	20	-	-	-
Pertanyaan 5	17	23	1	-	-
Pertanyaan 6	9	32	-	-	-
Pertanyaan 7	25	16	-	-	-
Pertanyaan 8	25	16	-	-	-

Sumber : Data primer diolah, 2011

Keterangan :

1) Kolom pertanyaan pada tabel 4.5 (pertanyaan 1-8), merupakan jumlah pertanyaan/pernyataan pada variabel kinerja karyawan.

2) Kriteria jawaban :

SS : Sangat Setuju (Skor 5)

S : Setuju (Skor 4)

CS : Cukup Setuju (Skor 3)

TS : Tidak Setuju (Skor 2)

STS : Sangat Tidak Setuju (Skor 1)

Berdasarkan tabel 4.8 dapat dilihat pada pertanyaan pertama jumlah responden yang memberi jawaban sangat setuju berjumlah 26 orang, 15 orang memilih jawaban setuju, dan tidak ada responden yang menjawab cukup setuju, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Sebagian besar responden memilih jawaban sangat setuju, hal ini dapat diartikan sebagian besar responden/karyawan berusaha untuk selalu menyelesaikan tugas yang telah diberikan instansi

Pertanyaan kedua tentang penyelesaian tugas menurut standar kelengkapan dan ketelitian perusahaan oleh responden/karyawan. Jumlah responden yang memberi jawaban sangat setuju berjumlah 31 orang, 10 orang memilih jawaban setuju, dan tidak ada responden yang menjawab cukup setuju, tidak setuju dan sangat tidak setuju. sebagian besar karyawan telah memilih jawaban sangat setuju, hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan standar kelengkapan dan ketelitian yang telah ditetapkan instansi.

Pertanyaan ketiga tentang penguasaan dan pemahaman yang berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan responden. Jumlah responden yang memberi jawaban sangat setuju berjumlah 13 orang, 28 orang memilih jawaban setuju, dan tidak ada responden yang menjawab cukup setuju, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Jawaban sangat setuju merupakan jawaban yang dipilih oleh mayoritas responden, ini berarti bahwa sebagian besar responden/karyawan Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember memahami dan menguasai hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukannya.

Pada pertanyaan keempat tentang jumlah responden yang memberi jawaban sangat setuju berjumlah 21 orang, 20 orang memilih jawaban setuju, dan tidak ada responden yang menjawab cukup setuju, tidak setuju dan sangat tidak setuju. sebagian responden memilih jawaban setuju pada pertanyaan ini. Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian karyawan mengajukan saran dan pendapat yang membangun demi sempurnanya pekerjaan yang dilakukan.

Pada pertanyaan kelima tentang kerjasama dalam tim, jumlah responden yang memberi jawaban sangat setuju berjumlah 17 orang, 23 orang memilih

jawaban setuju, 1 orang memberi jawaban cukup setuju, dan tidak ada responden yang menjawab tidak setuju atau sangat tidak setuju. sebagian besar respondennya menjawab setuju, hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan/responden Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember mau dan mampu untuk bekerja sama dalam tim saat pelaksanaan tugas.

Pada pertanyaan keenam tentang pengakuan kesalahan oleh karyawan responden ketika melakukan kesalahan dalam pelaksanaan pekerjaan, jumlah responden yang memberi jawaban sangat setuju berjumlah 9 orang, 32 orang memilih jawaban setuju, dan tidak ada responden yang menjawab cukup setuju, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Berdasarkan jawaban tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden mengakui jika ada kesalahan yang dibuatnya ketika bekerja.

Pertanyaan ketujuh tentang penyampaian pendapat oleh responden saat dalam rapat. Jumlah responden yang memberi jawaban sangat setuju berjumlah 25 orang, 16 orang memilih jawaban setuju dan tidak ada responden yang menjawab cukup setuju, tidak setuju dan sangat tidak setuju. sebagian besar responden pada pertanyaan ini menjawab sangat setuju dan setuju, sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa sebagian besar karyawan/responden pada Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember menyampaikan pendapatnya saat dalam rapat yang diadakan instansi.

Pertanyaan kedelapan jumlah responden yang memberi jawaban sangat setuju berjumlah 25 orang, 16 orang memilih jawaban setuju, dan tidak ada responden yang menjawab cukup setuju, tidak setuju dan sangat tidak setuju. hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden pada Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember merupakan orang yang dapat dipercaya oleh rekan-rekan kerja.

#### **4.7. Uji Normalitas Data**

Uji normalitas data dilakukan untuk mengetahui data yang diolah berdistribusi normal atau tidak (Santoso, 2004:212). Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan *kolmogorov-smirnov test* dengan menetapkan derajat



keyakinan ( $\alpha$ ) sebesar 5%. Uji ini dilakukan pada setiap variabel dengan ketentuan bahwa jika secara individual masing-masing variabel memenuhi asumsi normalitas, maka secara simultan variabel-variabel tersebut juga bisa dinyatakan memenuhi asumsi normalitas. Kriteria pengujian dengan melihat besaran *kolmogorov-smirnov test* adalah sebagai berikut:

- a. Jika signifikansi  $>0,05$  maka data tersebut berdistribusi normal.
- b. Jika signifikansi  $<0,05$  maka data tersebut tidak berdistribusi normal.

Tabel 4.9 : Hasil uji normalitas data

No	Variabel	Nilai <i>kolmogorov-smirnov</i>	Sig.
1	Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ )	1,117	0,165
2	Kepemimpinan Transaksional ( $X_2$ )	0,909	0,380
3	Motivasi kerja (Z)	0,998	0,273
4	Kinerja karyawan (Y)	1,144	0,109

Sumber : Lampiran 4

Berdasarkan hasil uji normalitas yang dilakukan, dapat dilihat dalam tabel 4.9 bahwa masing-masing nilai signifikansi dari variabel-variabel diatas lebih besar dari 0,05, sehingga bisa disimpulkan keseluruhan data dalam penelitian ini berdistribusi normal.

#### 4.8. Uji Instrumen

##### a. Uji Validitas

Uji validitas merupakan pengujian apakah suatu alat tersebut mampu untuk mengukur apa yang hendak diukur. Riduwan (2004:109) menjelaskan bahwa validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat keandalan atau kesahihan suatu alat ukur. Uji validitas dapat dilakukan dengan menghitung korelasi antar masing-masing pertanyaan atau pertanyaan dengan skor total pengamatan (Arikunto, 2006:255). Azwar (dalam Priyatno, 2008:17), mengemukakan bahwa semua item yang mencapai koefien korelasi minimal 0,30.

Tabel 4.10 : Hasil uji validitas

Variabel	Korelasi item pertanyaan	$r_{hitung}$	$r_{ketetapan}$	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ )	Pertanyaan 1	0,737	0,30	Valid
	Pertanyaan 2	0,750	0,30	Valid
	Pertanyaan 3	0,752	0,30	Valid
	Pertanyaan 4	0,728	0,30	Valid
Kepemimpinan Transaksional ( $X_2$ )	Pertanyaan 1	0,830	0,30	Valid
	Pertanyaan 2	0,820	0,30	Valid
	Pertanyaan 3	0,815	0,30	Valid
Motivasi Kerja ( $Z$ )	Pertanyaan 1	0,751	0,30	Valid
	Pertanyaan 2	0,634	0,30	Valid
	Pertanyaan 3	0,726	0,30	Valid
	Pertanyaan 4	0,712	0,30	Valid
	Pertanyaan 5	0,666	0,30	Valid
Kinerja Karyawan ( $Y$ )	Pertanyaan 1	0,434	0,30	Valid
	Pertanyaan 2	0,665	0,30	Valid
	Pertanyaan 3	0,468	0,30	Valid
	Pertanyaan 4	0,478	0,30	Valid
	Pertanyaan 5	0,502	0,30	Valid
	Pertanyaan 6	0,404	0,30	Valid
	Pertanyaan 7	0,567	0,30	Valid
	Pertanyaan 8	0,348	0,30	Valid

Sumber : Lampiran 5

Berdasarkan tabel 4.10 dapat dilihat angka  $r_{hitung}$  dari setiap item pertanyaan pada masing-masing variabel lebih besar dari 0,30 yang merupakan koefisien  $r_{ketetapan}$ , sehingga bisa dinyatakan bahwa keseluruhan item pertanyaan dalam masing masing variabel adalah valid.

#### b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah pengujian untuk menguji apakah kuesioner yang digunakan dalam penelitian itu reliabel. Kuesioner dikatakan reliabel jika mampu melakukan pengukuran berulang dengan hasil yang relatif konsisten. Uji reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan *software SPSS for windows* dengan pendekatan statistik *Cronbach Alpha* Menurut Santoso (2002:200), jika jumlah butir pertanyaan untuk masing-masing variabel kurang dari dua puluh item, maka angka kritis untuk mengukur reliabilitas instrument adalah 0,50.

Instrument yang dipakai dalam variabel diketahui handal (reliabel) apabila memiliki *Cronbach Alpha* > 0,50.

Tabel 4.11 : Hasil uji reliabilitas

No	Variabel	Nilai $\alpha$	$\alpha$ ketetapan	Keterangan
1	X <sub>1</sub>	0,716	0,50	Reliabel
2	X <sub>2</sub>	0,745	0,50	Reliabel
3	Z	0,733	0,50	Reliabel
4	Y	0,526	0,50	Reliabel

Sumber : Lampiran 6

Pada tabel 4.1, hasil uji reliabilitas item pertanyaan pada variabel kepemimpinan transformasional (X<sub>1</sub>), kepemimpinan transaksional (X<sub>2</sub>), motivasi kerja (Z), kinerja karyawan (Y) mempunyai nilai  $\alpha$  yang lebih besar dari nilai  $\alpha$  ketetapan yang sebesar 0,50, sehingga bisa dinyatakan bahwa setiap item pertanyaan dalam penelitian adalah reliabel atau mampu mengukur secara konsisten walaupun dilakukan pengukuran secara berulang.

#### 4.9. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis jalur (*path analysis*) yang menggunakan pendekatan analisis regresi linier berganda dengan bantuan *software SPSS 16 for windows*.

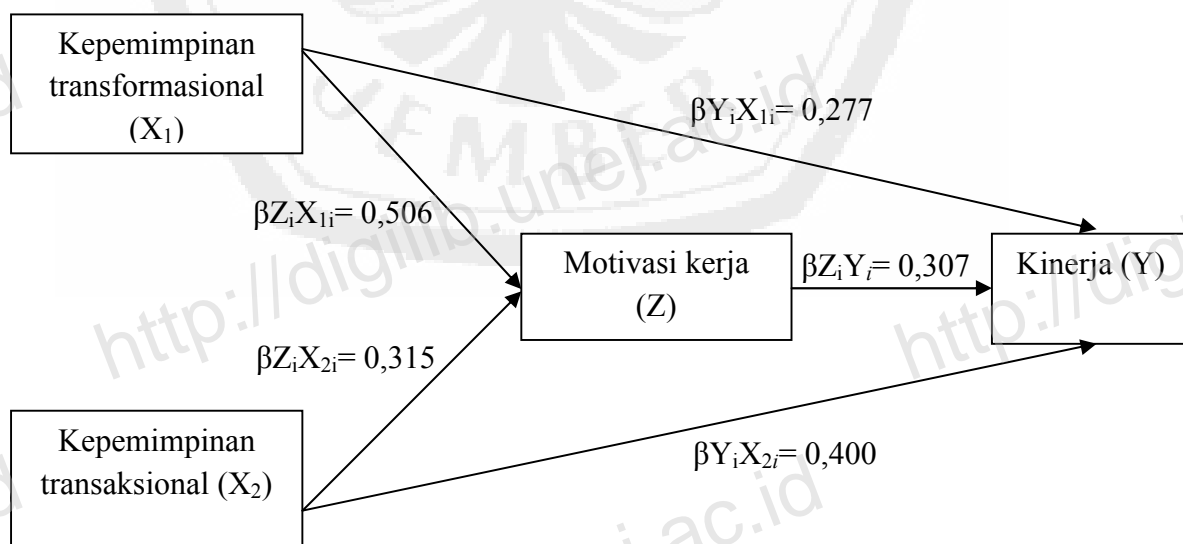
Tabel 4.12 : Koefisien jalur pengaruh langsung

Variabel Independen	Variabel Dependen	Koefisien <i>Standardized</i>	p-value	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X <sub>1</sub> )	Motivasi Kerja (Z)	0,506	0,000	Signifikan
Kepemimpinan Transaksional (X <sub>2</sub> )	Motivasi Kerja (Z)	0,315	0,018	Signifikan
Kepemimpinan Transformasional (X <sub>1</sub> )	Kinerja Karyawan (Y)	0,277	0,033	Signifikan
Kepemimpinan Transaksional (X <sub>2</sub> )	Kinerja Karyawan (Y)	0,400	0,001	Signifikan
Motivasi Kerja (Z)	Kinerja Karyawan (Y)	0,307	0,027	Signifikan

Sumber : Lampiran 7

Hal ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh antara variabel kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan kepemimpinan transaksional ( $X_2$ ) terhadap motivasi kerja ( $Z$ ), selain itu juga untuk mengetahui pengaruh variabel kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ), kepemimpinan transaksional ( $X_2$ ) dan motivasi kerja ( $Z$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) pada Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember.

Tabel 4.12 menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh ( $X_1$ ) terhadap variabel motivasi kerja ( $Z$ ) dengan koefisien jalur sebesar 0,506. Variabel kepemimpinan transaksional ( $X_1$ ) juga berpengaruh terhadap motivasi kerja ( $Z$ ) dengan koefisien jalur 0,315. Selanjutnya, pada tabel dapat dilihat variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan koefisien jalur sebesar 0,277, kemudian variabel kepemimpinan transaksional juga berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan dengan koefisien jalur sebesar 0,400, dan disusul variabel motivasi kerja yang juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan koefisien jalur sebesar 0,307. Berdasarkan hasil dari pengujian koefisien jalur dan signifikansi yang dilakukan, maka bentuk diagram *path* hasil pengujian analisis jalur disajikan dalam gambar 4.2 sebagai berikut:



Gambar 4.2. Model analisis jalur, koefisien jalur dan signifikansi

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

$$Z = 0,506X_{1i} + 0,315X_{2i} + \varepsilon_{1i} \quad (\text{persamaan 1})$$

$$Y = 0,277X_{1i} + 0,400X_{2i} + 0,307Z_i + \varepsilon_{2i} \quad (\text{persamaan 2})$$

#### 4.10. Uji Asumsi Klasik

##### 4.10.1. Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas merupakan pengujian dari asumsi yang berkaitan bahwa antara variabel-variabel bebas dalam suatu model tidak saling berkorelasi satu dengan yang lainnya. Kolinearitas ganda terjadi apabila terdapat hubungan yang sempurna antara variabel bebas, sehingga sulit untuk memisahkan pengaruh tiap-tiap variabel secara individu terhadap variabel terikat.

Salah satu cara untuk melihat terjadinya multikolinearitas yaitu dengan melihat nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) dengan ketentuan apabila nilai  $VIF > 5$ , maka terjadi multikolinearitas. Begitupun sebaliknya, jika  $VIF < 5$ , maka tidak terjadi multikolinearitas (Gujarati, 1991:299).

Tabel 4.13 : Uji multikolinieritas

Persamaan	Variabel	Nilai VIF
Persamaan 1	Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ )	1,210
	Kepemimpinan Transaksional ( $X_2$ )	1,210
Persamaan 2	Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ )	1,710
	Kepemimpinan Transaksional ( $X_2$ )	1,404
	Motivasi Kerja ( $Z$ )	1,952

Sumber : Lampiran 7

Tabel 4.13 menunjukkan hasil uji multikolinieritas pada persamaan 1, variabel kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan variabel kepemimpinan transaksional ( $X_2$ ) mempunyai nilai VIF yang sama yaitu sebesar 1,210, dan nilai keduanya tidak memenuhi asumsi  $VIF > 5$  sehingga dinyatakan tidak terdapat multikolinearitas.

Pada persamaan 2 dapat dilihat nilai VIF variabel kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) sebesar 1,710, nilai VIF variabel kepemimpinan transaksional ( $X_2$ ) sebesar 1,404 dan nilai VIF variabel motivasi kerja ( $Z$ ). Dari ketiga nilai tersebut dibuktikan bahwa nilai VIF dari ketiganya lebih kecil dari 5, sehingga bisa dinyatakan tidak terdapat multikolinearitas.

#### 4.10.2. Uji Heterokedastisitas

Uji heteroskedastisitas berarti varians dalam model tidak sama, sehingga estimator yang diperoleh tidak efisien. Hal tersebut disebabkan varians yang tidak minimum. Untuk mengetahui ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan menggunakan uji glejser (*glejser test*) atau uji park (*park test*). Dalam penelitian ini uji yang digunakan untuk mendeteksi adanya heteroskedastisitas adalah uji glejser. Menurut Gujarati (1999:187) pengujian heteroskedastisitas dengan menggunakan uji glejser dilakukan dengan cara meregresikan nilai absolut residual terhadap seluruh variabel bebas. Jika nilai signifikansi lebih besar dari 0.05 (5%) berarti tidak terjadi heterokedastisitas.

Tabel 4.14 : Uji heterokedastisitas

Persamaan	Variabel	Sig
Persamaan 1	Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ )	0,109
	Kepemimpinan Transaksional ( $X_2$ )	0,252
Persamaan 2	Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ )	0,392
	Kepemimpinan Transaksional ( $X_2$ )	0,274
	Motivasi Kerja ( $Z$ )	0,150

Sumber : Lampiran 8

Melihat pada tabel 4.14, baik itu persamaan 1 ataupun persamaan 2 tidak ada variabel yang nilai signifikansinya dibawah 0,05 (5%) sehingga bisa disimpulkan bahwa model analisis jalurnya tidak terdapat heterokedastisitas.

#### 4.10.3. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi bertujuan untuk menguji apakah model regresi linier ada korelasi antara variabel pengganggu pada periode  $t$  dengan variabel pengganggu pada periode  $t-1$  atau periode sebelumnya (Nugroho, 2005:59)

Untuk mengetahui apakah model regresi mengandung autokorelasi dapat digunakan pendekatan *Durbin Watson Test* dengan kriteria sebagai berikut (Gujarati, 1999:205):

- Apabila DW berada diantara  $d_U$  dan  $4-d_U$   
 $H_0$  diterima, artinya tidak terdapat autokorelasi pada model tersebut.
- Apabila DW berada diantara 0 dan  $d_L$  atau  $4-d_L$  dan 4  
 $H_0$  ditolak, artinya terdapat autokorelasi pada model tersebut.
- Apabila DW berada diantara  $d_L$  dan  $d_U$  atau  $4-d_L$  dan  $4-d_U$   
Uji ini hasilnya konklusif, sehingga tidak dapat ditentukan apakah terdapat autokorelasi atau tidak.

Tabel 4.15 : Uji autokorelasi

Persamaan	Variabel	Nilai Durbin Watson
Persamaan 1	Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ )	1,721
	Kepemimpinan Transaksional ( $X_2$ )	
Persamaan 2	Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ )	1,781
	Kepemimpinan Transaksional ( $X_2$ )	
	Motivasi Kerja ( $Z$ )	

Sumber : Lampiran 7

Berdasarkan tabel 4.15, pada persamaan pertama nilai durbin watson-nya adalah 1,721, dengan  $k=2$   $\alpha=5\%$  dan  $n=41$  maka dengan melihat tabel durbin watson  $d_L$  dan  $d_U$ -nya berturut turut sebesar 1,3992 dan 1,6031. Berdasarkan tabel tersebut dapat dinyatakan bahwa model analisis jalur tidak terdapat autokorelasinya karena nilai DW-nya berada diantara  $d_U$  dan  $4-d_U$ . Persamaan kedua mempunyai nilai durbin watson sebesar 1,781, dengan  $k=3$   $\alpha=5\%$  dan  $n=41$  maka berdasarkan tabel durbin watson-nya, maka nilai  $d_L$  dan  $d_U$ -nya berturut-

turut sebesar 1,3480 dan 1,6603, berdasarkan nilai tersebut dapat dinyatakan bahwa model analisis jalurnya tidak terdapat autokorelasi karena nilai DW-nya berada diantara dU dan 4-dU.

#### 4.11. Pengujian Hipotesis (Uji t)

Berdasarkan uji regresi yang dilakukan didapat hasil pengujian hipotesis penelitian yang disajikan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 4.16 : Nilai koefisien jalur dan pengujian hipotesis

Variabel bebas	Variabel terikat	Beta	$t_{hitung}$	$R^2$	$p-value$	keterangan
$X_1$	Z	0,506	3,961	0,488	0,000	Ho ditolak/ signifikan
$X_2$	Z	0,315	2,466	0,488	0,018	Ho ditolak/ signifikan
$X_1$	Y	0,277	2,212	0,661	0,033	Ho ditolak/ signifikan
$X_2$	Y	0,400	3,533	0,661	0,001	Ho ditolak/ signifikan
Z	Y	0,307	2,299	0,661	0,027	Ho ditolak/ signifikan

Sumber : lampiran 7

a. Hipotesis pertama ( $H_{a1}$ )

$H_{o1}$  : Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap Motivasi Kerja (Z)

$H_{a1}$  : Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap Motivasi Kerja (Z)

Berdasarkan tabel 4.13 dapat dilakukan pengujian hipotesis penelitian.

Dari hasil analisis jalur menggunakan program SPSS, pada tingkat  $\alpha$  sebesar 5% diperoleh koefisien jalur langsung (beta) sebesar 0,506



dengan  $p$ -value-nya 0,000, karena  $p$ -value  $< \alpha$  atau  $0,000 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak. Pengujian signifikansi diperoleh dengan membandingkan antara  $t_{hitung}$  dan  $t_{tabel}$ . Jika  $t_{hitung}$  lebih kecil dari  $t_{tabel}$   $H_0$  diterima, sebaliknya apabila  $t_{hitung}$  lebih besar daripada  $t_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak. Pada tabel 4.13 terlihat bahwa  $t_{hitung}$  adalah 3,961 statistik tabel satu sisi diperoleh angka 1,686. Maka dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $3,961 > 1,686$ ) atau hipotesis pertama ( $H_{a1}$ ) diterima atau dengan kata lain terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja.

b. Hipotesis kedua ( $H_{a2}$ )

$H_{o2}$  : Kepemimpinan Transaksional ( $X_2$ ) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap Motivasi Kerja ( $Z$ )

$H_{a2}$  : Kepemimpinan Transaksional ( $X_2$ ) mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap Motivasi Kerja ( $Z$ )

Berdasarkan tabel 4.13 dapat dilakukan pengujian hipotesis penelitian.

Dari hasil analisis jalur menggunakan program SPSS, pada tingkat  $\alpha$  sebesar 5% diperoleh koefisien jalur langsung (beta) sebesar 0,315 dengan  $p$ -value-nya 0,018, karena  $p$ -value  $< \alpha$  atau  $0,018 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak. Pengujian signifikansi diperoleh dengan membandingkan antara  $t_{hitung}$  dan  $t_{tabel}$ . Jika  $t_{hitung}$  lebih kecil dari  $t_{tabel}$   $H_0$  diterima, sebaliknya apabila  $t_{hitung}$  lebih besar daripada  $t_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak. Pada tabel 4.13 terlihat bahwa  $t_{hitung}$  adalah 2,466 statistik tabel satu sisi diperoleh angka 1,686. Maka dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $2,466 > 1,686$ ) atau hipotesis kedua ( $H_{a2}$ ) diterima atau dengan kata lain terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transaksional terhadap motivasi kerja.

c. Hipotesis ketiga ( $H_{a3}$ )

$H_{o3}$  : Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ )

$H_{a3}$  : Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan tabel 4.13 dapat dilakukan pengujian hipotesis penelitian. Dari hasil analisis jalur menggunakan program SPSS, pada tingkat  $\alpha$  sebesar 5% diperoleh koefisien jalur langsung (beta) sebesar 0,277 dengan *p-value*-nya 0,033, karena *p-value* <  $\alpha$  atau 0,033 < 0,05 maka  $H_0$  ditolak. Pengujian signifikansi diperoleh dengan membandingkan antara  $t_{hitung}$  dan  $t_{tabel}$ . Jika  $t_{hitung}$  lebih kecil dari  $t_{tabel}$   $H_0$  diterima, sebaliknya apabila  $t_{hitung}$  lebih besar daripada  $t_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak. Pada tabel 4.13 terlihat bahwa  $t_{hitung}$  adalah 2,212 statistik tabel satu sisi diperoleh angka 1,687. Maka dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  (2,212 > 1,687) atau hipotesis ketiga ( $H_{a3}$ ) diterima atau dengan kata lain terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

d. Hipotesis keempat ( $H_{a4}$ )

$H_{o4}$  : Kepemimpinan Transaksional ( $X_2$ ) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap Kinerja Karyawan (Y)

$H_{a4}$  : Kepemimpinan Transaksional ( $X_2$ ) mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan tabel 4.13 dapat dilakukan pengujian hipotesis penelitian. Dari hasil analisis jalur menggunakan program SPSS, pada tingkat  $\alpha$  sebesar 5% diperoleh koefisien jalur langsung (beta) sebesar 0,400 dengan *p-value*-nya 0,001, karena *p-value* <  $\alpha$  atau 0,001 < 0,05 maka  $H_0$  ditolak. Pengujian signifikansi diperoleh dengan membandingkan antara  $t_{hitung}$  dan  $t_{tabel}$ . Jika  $t_{hitung}$  lebih kecil dari  $t_{tabel}$   $H_0$  diterima, sebaliknya apabila  $t_{hitung}$  lebih besar daripada  $t_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak. Pada tabel 4.13 terlihat bahwa  $t_{hitung}$  adalah 3,533 statistik tabel satu sisi diperoleh angka 1,687. Maka dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  (3,533 > 1,687) atau hipotesis keempat ( $H_{a4}$ ) diterima atau dengan kata

lain terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan.

e. Hipotesis kelima ( $H_{a5}$ )

$H_{o5}$  : Motivasi Kerja (Z) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap Kinerja Karyawan (Y)

$H_{a5}$  : Motivasi Kerja (Z) mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan tabel 4.13 dapat dilakukan pengujian hipotesis penelitian.

Dari hasil analisis jalur menggunakan program SPSS, pada tingkat  $\alpha$  sebesar 5% diperoleh koefisien jalur langsung (beta) sebesar 0,307 dengan  $p$ -value-nya 0,027, karena  $p$ -value <  $\alpha$  atau  $0,027 < 0,05$  maka  $H_o$  ditolak. Pengujian signifikansi diperoleh dengan membandingkan antara  $t_{hitung}$  dan  $t_{tabel}$ . Jika  $t_{hitung}$  lebih kecil dari  $t_{tabel}$   $H_o$  diterima, sebaliknya apabila  $t_{hitung}$  lebih besar daripada  $t_{tabel}$  maka  $H_o$  ditolak. Pada tabel 4.13 terlihat bahwa  $t_{hitung}$  adalah 2,299 statistik tabel satu sisi diperoleh angka 1,687. Maka dapat disimpulkan bahwa  $H_o$  ditolak karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $2,299 > 1,687$ ) atau hipotesis kelima ( $H_{a5}$ ) diterima atau dengan kata lain terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

#### 4.12. Perhitungan Jalur

Setelah melakukan uji hipotesis maka selanjutnya dilakukan perhitungan jalur untuk mengetahui pengaruh langsung antar variabel bebas dengan variabel terikatnya dan mengetahui pengaruh tidak langsung variabel terikat dengan variabel bebas melalui variabel *intervening*-nya (variabel perantara).

a. Pengaruh Langsung (*Direct Effect* atau DE):

1) Pengaruh variabel kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) terhadap motivasi kerja (Z)

$$DE_{zx_1} = X_1 \rightarrow Z$$

$$DE_{zx_1} = 0,506$$

- 2) Pengaruh variabel kepemimpinan transaksional ( $X_2$ ) terhadap motivasi kerja (Z)

$$DE_{zx_2} = X_2 \rightarrow Z$$

$$DE_{zx_2} = 0,315$$

- 3) Pengaruh variabel kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) terhadap kinerja karyawan (Y)

$$DE_{yx_1} = X_1 \rightarrow Y$$

$$DE_{yx_1} = 0,277$$

- 4) Pengaruh variabel kepemimpinan transaksional ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan (Y)

$$DE_{yx_2} = X_2 \rightarrow Y$$

$$DE_{yx_2} = 0,400$$

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

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

$$DE_{yz} = 0,307$$

- b. Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect* atau IE):

Pengujian pengaruh tidak langsung dilakukan dengan melihat hasil pengujian jalur-jalur yang dilalui, jika semua jalur yang dilalui signifikan maka pengaruh tidak langsungnya juga signifikan, dan jika terdapat minimal satu jalur yang tidak signifikan maka pengaruh tidak langsungnya dikatakan tidak signifikan.

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

$$IE_{yzx_1} = X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y$$

$$IE_{yzx_1} = (0,506)(0,307)$$

$$= 0,155$$

- 2) Pengaruh variabel kepemimpinan transaksional ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui motivasi kerja (Z)

$$IE_{yzx_2} = X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$$

$$IE_{yzx_2} = (0,315)(0,307)$$

$$= 0,096$$

c. Pengaruh Total (*Total Effect*)

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

$$TE_{yzx_1} = X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y$$

$$TE_{yzx_1} = DE_{zx_1} + IE_{yzx_1}$$

$$TE_{yzx_1} = (0,506) + (0,307)$$

$$= 0,813$$

- 2) Pengaruh variabel kepemimpinan transaksional ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui motivasi kerja (Z)

$$TE_{yzx_2} = X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$$

$$TE_{yzx_2} = DE_{zx_2} + IE_{yzx_2}$$

$$TE_{yzx_2} = (0,315) + (0,307)$$

$$= 0,622$$

- 3) Pengaruh variabel kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) terhadap kinerja karyawan (Y)

$$TE_{yx_1} = X_1 \rightarrow Y$$

$$TE_{yx_1} = 0,277$$

- 4) Pengaruh variabel transaksional ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan (Y)

$$TE_{yx_2} = X_2 \rightarrow Y$$

$$TE_{yx_2} = 0,400$$

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

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

$$DE_{yz} = 0,307$$

### 4.13. Pembahasan

#### 4.13.1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) terhadap Motivasi Kerja ( $Z$ )

Faktor kepemimpinan merupakan suatu unsur yang mendasar dalam suatu perusahaan atau organisasi. Tanpa adanya kepemimpinan yang baik tujuan perusahaan tidak akan tercapai secara optimal. Setiap pemimpin mempunyai caranya tersendiri untuk memimpin bawahannya. Mereka umumnya menggunakan kekuasaan mereka untuk memerintah bawahannya agar melakukan apa yang diinginkannya agar tercapai suatu tujuan organisasi. Ada pula yang mengarahkan dan membimbing serta memberi motivasi kepada bawahannya agar tercapai tujuan yang diinginkannya. Kepemimpinan transformasional adalah salah satunya.

Menurut Bass (dalam Yukl, 1994:318), para pemimpin transformasional membuat para pengikutnya menjadi lebih peka akan pentingnya dan nilai dari hasil-hasil pekerjaan, mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi, dan menyebabkan para pengikut memindahkan kepentingan diri sendiri untuk kepentingan organisasi. Hasil dari pengaruh tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih banyak lagi dari pada yang semula diharapkan dari mereka.

Hasil dari pengujian model analisis jalur (*path analysis*) menunjukkan bahwa model kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh pimpinan Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap motivasi kerja para karyawan yang bekerja didalamnya. Hal ini ditunjukkan dengan uji signifikansi dimana nilai  $t_{hitung}$  yang lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $3,961 > 1,686$ ) dan koefisien jalur sebesar 0,506 atau 50,6%, yang artinya kualitas kepemimpinan transformasional dari pimpinan Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember memberikan pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan sebesar 50,6%. Semakin meningkat kualitas kepemimpinan transformasionalnya maka akan diikuti peningkatan motivasi dari karyawannya sehingga bisa memaksimalkan kemampuannya.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Tampubolon (2010) yang menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan, artinya semakin baik gaya kepemimpinan transformasional, maka motivasi kerja karyawan juga semakin tinggi. Pimpinan Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember diharapkan bisa lebih memacu motivasi karyawannya dalam bekerja dengan cara meningkatkan kualitas kepemimpinan transaksionalnya sehingga dalam bekerja semakin optimal.

#### **4.13.2. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional ( $X_2$ ) terhadap Motivasi Kerja ( $Z$ )**

Cara pemimpin dalam memimpin bawahannya tentunya berbeda-beda pada tiap individu pemimpin, hal ini yang disebut kepemimpinan. Selain kepemimpinan transformasional dikenal juga kepemimpinan transaksional. Karakter pemimpin jenis ini memberikan balas jasa atas pencapaian kinerja yang disepakati, selain itu pemimpin jenis ini juga memberikan bimbingan juga teguran atau sanksi kepada karyawannya jika tidak tercapai kinerja yang baik dan sesuai standar. Tipe kepemimpinan ini dapat memacu motivasi karyawannya untuk bekerja lebih giat lagi.

Pada Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember kepemimpinan transformasional cukup berpengaruh kepada motivasi kerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan hasil pengujian dengan metode analisis jalur (*path analysis*). Hasil pengujian ini menunjukkan nilai koefisien jalur pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap motivasi kerja sebesar 0,315 (31,5%) dan uji signifikansi nilai  $t_{hitung}$  yang lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $2,466 > 1,686$ ), yang artinya kepemimpinan transaksional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dengan kata lain gaya kepemimpinan transaksional yang diaplikasikan oleh pimpinan Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember mempunyai kontribusi pengaruh sebesar 31,5% pada tiap peningkatan motivasi kerja pegawai pada Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember. Setiap ada peningkatan kualitas kepemimpinan transaksional oleh pimpinan Dinas Koperasi dan UMKM

Kabupaten Jember maka akan diikuti oleh peningkatan motivasi kerja karyawannya. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Namira (2010) yang menunjukkan adanya pengaruh positif persepsi gaya kepemimpinan transaksional terhadap motivasi kerja dan gaya kepemimpinan transaksional dan memberikan sumbangan efektif sebesar 36,4% dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan.

#### **4.13.3. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

Faktor kepemimpinan transformasional cukup berpengaruh terhadap peningkatan motivasi kerja karyawan pada Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember. Selain mempunyai pengaruh terhadap motivasi kerja, kepemimpinan transformasional juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pada Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember kepemimpinan transformasional yang diaplikasikan oleh pimpinannya berpengaruh terhadap kinerja para karyawannya. Hal ini ditunjukkan oleh hasil pengujian yang menunjukkan adanya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Dalam tabel koefisien jalur pengaruh langsung, koefisien jalur pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,277 (27,7%), uji signifikansi dengan membandingkan nilai  $t_{tabel}$  dan  $t_{hitung}$  juga dilakukan dengan tingkat  $\alpha$  sebesar 5% untuk mengetahui signifikansi pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan yang menunjukkan bahwa  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $2,212 > 1,687$ ) sehingga dinyatakan bahwa jalur signifikan. Angka ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh secara signifikan dan positif sebesar 27,7% terhadap kinerja karyawan. Jika kepemimpinan transformasional pada Dinas Koperasi dan UMKM semakin membaik maka akan diikuti perbaikan atau peningkatan kinerja karyawannya sebesar 27,7%. Hal ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Anikmah (2008) pada PT. Jati Agung Arsitama yang menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.



#### 4.13.4. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Pada pembahasan sebelumnya kepemimpinan transaksional mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Kepemimpinan transaksional juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan karena menurut Suharto (2006:72) kepemimpinan transaksional mendorong bawahan untuk mencapai tingkat kinerja yang telah disepakati, artinya baik pimpinan maupun bawahan mencapai persetujuan tentang apa yang harus dicapai bawahan. Pemimpin dan bawahan bersepakat tentang kinerja yang harus dicapai dan balas jasa yang akan didapatnya bila standar kinerjanya tercapai. Hal tersebut mampu memacu karyawan agar bisa mencapai standar kinerja yang diharapkan. Apalagi dengan karakter kepemimpinan transaksional yang membimbing bawahan dan juga memberikan teguran atau sanksi bila standar kerja tidak tercapai, tentunya bawahan tidak ingin mendapat teguran atau sanksi sehingga akan terus mempertahankan kinerjanya bahkan meningkatkannya.

Hasil pengujian model analisis jalur dan pengujian hipotesis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan positif kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan uji signifikansi yang membandingkan  $t_{tabel}$  dengan  $t_{hitung}$  yang menunjukkan bahwa  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $3,533 > 1,687$ ) sehingga bisa dinyatakan jalurnya signifikan. Koefisien jalur pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan yang sebesar 0,400 (40%) juga menunjukkan jika terjadi peningkatan kualitas kepemimpinan transaksional maka akan berpengaruh juga meningkatkan kinerja karyawan sebesar 40%. Pimpinan Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember perlu menyadari potensi kepemimpinan transaksional yang dimiliki sehingga bisa berusaha untuk meningkatkan kualitas kepemimpinan tersebut sehingga bisa langsung diaplikasikan kepada karyawannya dimana hal ini bisa memacu kinerja karyawan dari Dinas Koperasi dan UMKM sebesar 40%.

Hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Suharto (2006) yang menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara kepemimpinan transaksional terhadap kinerja bawahan.

#### 4.13.5. Pengaruh Motivasi Kerja (Z) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Motivasi merupakan faktor pendorong seseorang dalam bekerja. Dengan adanya motivasi maka karyawan akan lebih giat dalam bekerja yang otomatis juga meningkatkan kinerjanya. Hasibuan (1999:92) menyatakan bahwa motivasi itu penting, karena dengan motivasi diharapkan setiap karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai kinerja yang tinggi. Selain itu menurut Timpe (2000:59), unsur kunci dalam perbaikan kinerja adalah motivasi. Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil dari perhitungan yang menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dalam penelitian ini juga menyimpulkan demikian. Hal ini didasari dari nilai koefisien jalur pengaruh motivasi terhadap kinerja adalah sebesar 0,307 (30,7%) dan uji signifikansi yang menunjukkan bahwa  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $2,299 > 1,687$ ), yang artinya motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 30,7%. Peningkatan motivasi kerja karyawan pada Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember maka akan diikuti peningkatan kinerjanya juga sebesar 30,7%. Motivasi inilah yang tetap menjaga karyawan mencapai kinerja yang tinggi. Tingginya motivasi akan diikuti dengan tingginya kinerja karyawan. Hal ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Anikmah (2008) yang menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Koefisien jalur pengaruh yang sebesar 30,7% menunjukkan bahwa motivasi kerja cukup berpengaruh pada peningkatan kinerja karyawan Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember. Untuk meningkatkan motivasi ini tentunya seorang karyawan harus dipenuhi kebutuhannya terlebih dahulu seperti kebutuhan fisiologis, sosial, keamanan, penghargaan dan aktualisasi diri. Apabila kesemua kebutuhan itu terpenuhi dengan baik maka bukan tidak mungkin standar kinerja yang tinggi akhirnya akan tercapai pada Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember.

## **BAB 5. PENUTUP**

### **5.1. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang dikaitkan dengan kajian teori yang ada maka diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut :

- a. Kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember.
- b. Kepemimpinan transaksional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember.
- c. Kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember.
- d. Kepemimpinan transaksional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember.
- e. Motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember .

### **5.2. Saran**

Berdasarkan pada pembahasan dan kesimpulan serta dengan memperhatikan kelemahan penelitian yang ada, maka dapat diajukan beberapa saran sebagai berikut :

- a. Persepsi karyawan tentang kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerjanya dirasa masih kurang, karena itu pimpinan Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember diharapkan bisa lebih mengaplikasikan kepemimpinan transformasionalnya agar meningkatkan motivasi kerja bawahannya, dan sebaiknya terus meningkatkan kualitas kepemimpinan transformasionalnya tersebut dengan lebih memacu dan merangsang motivasi serta intelektualitas karyawannya agar lebih