

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI  
KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI KANTOR KECAMATAN  
TEMANGGUNG KABUPATEN TEMANGGUNG**

**SKRIPSI**



**Disusun oleh:**

**Taufiq Mubarok**

**141080272**

**JURUSAN MANAJEMEN**

**FAKULTAS EKONOMI**

**UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN"**

**YOGYAKARTA**

**2012**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI KERJA  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI KANTOR KECAMATAN TEMANGGUNG  
KABUPATEN TEMANGGUNG**

**SKRIPSI**

**Diajukan Guna Memenuhi Persyaratan untuk Memperoleh Gelar Sarjana pada  
Fakultas Ekonomi Program Studi Manajemen  
Universitas Pembangunan Nasional “Veteran”  
Yogyakarta**

**Disusun Oleh :**

**Taufiq Mubarok**

---

**No. Mhs : 141 080 272**

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL “VETERAN”  
YOGYAKARTA**

**2012**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI  
KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI KANTOR KECAMATAN  
TEMANGGUNG KABUPATEN TEMANGGUNG**

**SKRIPSI**

**Disusun oleh:**

**Taufiq Mubarok**

---

**No. Mhs : 141 080 272**

**Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji  
Pada tanggal 27 April 2012  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima**

**Susunan Dewan Penguji**

**Ketua Penguji  
/ Pembimbing Utama I**

**Penguji I**

**Dra. Anis Siti Hartati, M.Si**

**Dra. Purbudi Wahyuni, MM**

**Penguji  
/ Pembimbing Utama II**

**Penguji II**

**Drs. Joko Sukendro, M.Si**

**Nilmawati, SE, M.Si**

**Mengetahui  
UPN “Veteran” Yogyakarta  
Fakultas Ekonomi  
Jurusan Manajemen  
Ketua**

**DR. Heru Tri Sutiono, M.Si  
NIP. 19640105 199003 1 004**

## MOTTO

Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan, maka apabila kamu telah selesai (dari suatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh urusan yang lain dan hanya kepada Tuhanmu lah engkau berharap. (*Q.S Al Insiroh : 6-8*)

Barang siapa menempuh jalan menuntut ilmu maka Allah akan melapangkan baginya jalan surga. (*Al Hadist*)

Dengan ilmu kehidupan menjadi mudah, dengan seni kehidupan menjadi indah, dan dengan agama hidup menjadi terarah dan bermakna. (*Mukti Ali*)

## **PERSEMBAHAN**

Dengan kesungguhan hatiku, kupersembahkan karya yang  
sederhana ini kepada:

- ❖ Ibu Suprapti yang selama ini telah menjadi semangat hidupku
- ❖ Ayah Suroto yang selama ini telah membimbingku sampai saat ini
- ❖ Adikku Rizki Aditya Nugroho dan orang-orang tersayangku
- ❖ Teman-teman dan sahabatku yang selalu memberikan semangat dan motivasi kepadaku

## KATA PENGANTAR

*Assalamu'alaikum Wr. Wb*

Puji syukur alhamdulillah penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, atas berkah dan limpahan rahmat-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Kecamatan Temanggung Kabupaten Temanggung”. Yang merupakan salah satu syarat untuk menyelesaikan program sarjana (S1) di Fakultas Ekonomi Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta.

Penulis menyadari bahwa terselesaikannya skripsi ini tidak terlepas dari bantuan dan dukungan berbagai pihak. Untuk itu dengan segala kerendahan hati, pada kesempatan kali ini penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih kepada pihak-pihak yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini khususnya kepada:

1. Dra. Anis Siti Hartati, M.Si , selaku Dosen Pembimbing I yang telah memberikan masukan dan bimbingan selama penyusunan skripsi.
2. Drs. Joko Sukendro, M.Si, selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan masukan dan bimbingan selama penyusunan skripsi.
3. DR. Muafi, M.Si, selaku Dosen Wali
4. Segenap Bapak dan Ibu Dosen yang telah memberikan ilmu kepada penulis selama menempuh pendidikan di UPN “Veteran” Yogyakarta.
5. Segenap karyawan Kantor Kecamatan Temanggung yang telah berkenan membantu penulis dalam melakukan penelitian di Kantor Kecamatan Temanggung.

6. Bapak dan Ibu, Suroto dan Suprpti atas doa dan dukungan yang luar biasa selama ini.
7. Semua pihak yang turut membantu penulis di dalam penyusunan skripsi ini.

Demikian penyusunan skripsi ini telah diselesaikan. Semoga penelitian ini dapat dimanfaatkan dengan maksimal dan memberikan kontribusi yang berarti bagi pembacanya.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Yogyakarta, April 2012

Penulis,

Taufiq Mubarak

## DAFTAR ISI

### Halaman

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN MOTTO.....	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	iv
KATA PENGANTAR .....	v
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR .....	xi
DAFTAR LAMPIRAN .....	xii
ABSTRAK .....	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Perumusan Masalah .....	5
C. Tujuan Penelitian .....	6
D. Manfaat Penelitian .....	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	7
A. Landasan Teori .....	7
1. Kepemimpinan Transformasional .....	7
2. Motivasi Kerja.....	14
3. Kinerja Karyawan .....	23
B. Penelitian Terdahulu .....	28
C. Kerangka Pemikiran .....	31

D. Hipotesis .....	32
BAB III METODE PENELITIAN.....	30
A. Populasi .....	33
B. Data dan Sumber Data .....	33
C. Metode Pengumpulan Data .....	34
D. Operasionalisasi Variabel .....	34
1. Identifikasi Variabel .....	34
2. Definisi Variabel .....	35
3. Pengukuran Variabel .....	40
E. Uji Analisis Pengukuran Data.....	40
1. Uji Validitas.....	40
2. Uji Reliabilitas.....	41
F. Metode Analisis .....	42
G. Pengujian Hipotesis .....	43
BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN.....	49
A. Analisis Kualitatif.....	49
1. Deskripsi Karakteristik Responden.....	49
2. Deskripsi Variabel Penelitian .....	54
B. Uji Validitas dan Reliabilitas.....	58
C. Analisis Kuantitatif.....	62
1. Estimasi Regresi Linier Berganda.....	62
2. Uji Hipotesis.....	64
D. Pembahasan.....	68
BAB V SIMPULAN DAN SARAN.....	71

A. Simpulan..... 71

B. Saran.....72

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
Tabel 2.1 Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian sekarang.....	30
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin & Umur..	49
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Gaji .....	51
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	52
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan .....	53
Tabel 4.5 Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transformasional .....	55
Tabel 4.6 Deskripsi Variabel Motivasi Kerja .....	56
Tabel 4.7 Deskripsi Variabel Kinerja .....	57
Tabel 4.8 Hasil Uji Validitas Kepemimpinan Transformasional .....	59
Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas Motivasi Kerja .....	60
Tabel 4.10 Hasil Uji Validitas Kinerja .....	61
Tabel 4.11 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen .....	61
Tabel 4.12 Hasil Estimasi Regresi Linier Berganda .....	63
Tabel 4.13 Hasil Estimasi Koefisien Beta .....	67

**DAFTAR GAMBAR**

	<b>Halaman</b>
Gambar 2.1 Hierarki Kebutuhan Maslow .....	16
Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran .....	31

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran I Kuesioner

Lampiran II Rakapitulasi Data 35 Responden

Lampiran III Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Lampiran IV Distribusi Frekuensi

Lampiran V Analisis Regresi Linier Berganda

Lampiran VI Ijin Penelitian

## ABSTRAK

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting di dalam sebuah organisasi, karena dengan sumber daya manusia yang handal akan mampu mencapai kinerja karyawan yang maksimal. Upaya untuk meningkatkan kinerja dapat dilakukan dengan sistem kepemimpinan yang baik seperti kepemimpinan transformasional. Banyak penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mampu mempengaruhi perubahan yang melampaui target dan berpengaruh besar terhadap kinerja. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di kantor kecamatan Temanggung Kabupaten Temanggung.

Penelitian ini menggunakan metode survei dengan kuesioner sebagai alat pengumpulan data. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan kantor Kecamatan Temanggung yang berjumlah 35 orang dengan metode penelitian menggunakan sensus. Penelitian ini menggunakan alat analisis Regresi Linier Berganda.

Penelitian ini menghasilkan kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja secara serentak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Kantor Kecamatan Temanggung. Hasil ini dapat dilihat dari F hitung sebesar 17,725 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000, karena  $p < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Pengaruh variabel kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 52,6% sedangkan sisanya sebesar 47,4% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini. Kepemimpinan transformasional secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini dapat dilihat dari t hitung variabel kepemimpinan transformasional sebesar 4,786 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 dimana  $p < 0,05$  dan t hitung variabel Motivasi kerja sebesar 1,544 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,132 dan  $p > 0,05$  sehingga motivasi kerja secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil koefisien beta menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh dominan disbanding motivasi kerja.

**Kata kunci: Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan**

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Pada sebuah organisasi pemerintahan, kesuksesan atau kegagalan dalam pelaksanaan tugas dan penyelenggaraan pemerintahan, dipengaruhi oleh kepemimpinan, melalui kepemimpinan dan didukung oleh kapasitas organisasi pemerintahan yang memadai, maka penyelenggaraan tata pemerintahan yang baik (*Good Governance*) akan terwujud, sebaliknya kelemahan kepemimpinan merupakan salah satu sebab keruntuhan kinerja birokrasi di Indonesia. (Istianto, 2009). Semakin besar organisasi dan jumlah anggota yang semakin banyak, maka semakin dibutuhkan pemimpin untuk mengefektifkan pencapaian tujuan organisasi.

Dalam pandangan masyarakat Indonesia pada umumnya, birokrasi instansi pemerintahan yang ada di Indonesia selama ini belum mampu memenuhi harapan sebagian besar masyarakat. Pelayanan birokrasi cenderung berjalan secara tidak efisien, lambat dan tidak efektif. Buruknya pelayanan birokrasi di Indonesia sudah seringkali dirasakan masyarakat sendiri ketika datang ke sektor-sektor publik milik pemerintah. Banyak hal menyimpang yang dirasakan mulai dari pelayanan yang kurang sepenuh hati, terkesan berbelit-belit, lamban, dan sebagainya. Hal semacam itu terjadi karena dalam sistem birokrasi di Indonesia, karyawan cenderung menunggu perintah dari atasannya sehingga inisiatif maupun kreatifitas dalam sistem pemerintahan sangat jarang sekali muncul bahkan hilang. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus dapat mengelola bawahannya dengan optimal untuk

mencapai tujuan organisasi yang lebih baik tanpa harus mematikan kreatifitas para karyawannya.

Kepemimpinan (*leadership*) dapat dikatakan sebagai sebuah proses mempengaruhi kelompok menuju tercapainya sasaran (Robbins&Coulter, 2007). Unsur anggota/bawahan sebagai orang yang dipengaruhi dan sekaligus diminta pertimbangannya dan unsur situasi tertentu sehingga mencapai tujuan bersama yang diharapkan. Seiring dengan perubahan lingkungan organisasi yang semakin kompleks dan kompetitif menuntut kesiapan pemimpin dalam mengelola organisasinya agar lebih baik, maka model kepemimpinan seperti kepemimpinan transformasi organisasi akan memainkan peranan yang penting bagi setiap organisasi.

Kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan sebagai kepemimpinan yang mencakup upaya perubahan organisasi (sebagai lawan kepemimpinan yang dirancang untuk mempertahankan *status quo*). Diyakini bahwa gaya ini akan mengarah pada kinerja *superior* dalam organisasi yang sedang menghadapi tuntutan pembaharuan dan perubahan (Bass&Avolio,1994 dalam Siswanti, 2008). Seorang pemimpin yang baik harus dapat memberikan motivasi agar dapat mencapai produktivitas kerja dan kepuasan kerja bawahannya.

Menurut Nawawi (2003), kata motivasi (*motivation*) kata dasarnya adalah motif (*motive*) yang berarti dorongan, sebab atau alasan seseorang melakukan sesuatu. Dengan demikian motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/kegiatan yang berlangsung secara sadar. Dari pengertian tersebut berarti pula semua teori motivasi bertolak dari

prinsip utama bahwa: “manusia (seseorang) hanya melakukan suatu kegiatan yang menyenangkannya untuk dilakukan”.

Menurut Robbin dalam Nawawi (2006), mengatakan bahwa kinerja adalah jawaban atas pertanyaan “apa hasil yang dicapai seseorang sesudah mengerjakan sesuatu”. Sedangkan menurut Gordon dalam Nawawi (2006), mengatakan bahwa kinerja adalah suatu fungsi kemampuan pekerja dalam menerima tujuan pekerjaan, tingkat pencapaian tujuan dan interaksi antara tujuan dan kemampuan pekerja. Oleh karena itu, dalam pengertian yang bersifat praktis kinerja dapat diartikan sebagai apa yang dikerjakan atau tidak dikerjakan oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas pokoknya.

Pada era reformasi ini, sistem pemerintahan di Indonesia cenderung menggunakan sistem otonomi daerah dimana setiap daerah diberikan kewajiban untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat menurut aspirasi masyarakat untuk meningkatkan daya guna dan hasil guna penyelenggaraan pemerintahan dalam rangka pelayanan terhadap masyarakat dan pelaksanaan pembangunan sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Maju atau tidaknya suatu daerah sangat ditentukan oleh kemampuan dan kemauan pemerintah daerah dalam mengelola potensi serta kekhasan daerahnya. Oleh karena itu, peran pemimpin sangatlah besar dalam memimpin para karyawan untuk mencapai kinerja yang lebih baik.

Temanggung merupakan kota kecil yang berada di daerah Jawa Tengah dan merupakan daerah yang berstruktur pegunungan dan berbukit-bukit. Daerah yang bestruktur bergunung-gunung merupakan daerah yang paling ideal bagi tanaman tembakau, sehingga daerah Temanggung merupakan daerah penghasil tembakau

terbaik bukan hanya di kawasan Jawa Tengah bahkan terbaik di Indonesia. Selain itu, Temanggung merupakan salah satu penghasil kopi terbesar di Jawa Tengah. Dengan jumlah rata-rata tiap tahunnya ekspor kopi dari Temanggung mencapai 6,5 Ton/Minggu dengan total nilai transaksi sebesar Rp. 1.672.541.700 dengan jumlah tonase sebanyak 102.592,5 Ton. Terdapat dua jenis tanaman kopi di Temanggung yaitu kopi Robusta dan kopi Arabika.

Kepemimpinan yang ada di Kantor Kecamatan Temanggung Kabupaten Temanggung dipimpin oleh seorang Camat yang membawahi 35 orang karyawan dan membutuhkan kepemimpinan yang baik sehingga Kantor Kecamatan Temanggung Kabupaten Temanggung dapat menciptakan pelayanan yang maksimal kepada masyarakat yang ada di wilayah tersebut. Kecamatan Temanggung merupakan instansi Kecamatan yang terletak di tengah kota Temanggung, sehingga memiliki peranan yang sangat penting baik terhadap masyarakat umumnya maupun terhadap instansi Pemerintahan di atasnya seperti Sekretariat Daerah (Setda) serta Catatan Sipil karena menjadi contoh dari Kecamatan-Kecamatan lainnya yang ada di Kabupaten Temanggung . Oleh karena itu, kepemimpinan seorang camat memiliki peran yang sangat besar dalam memimpin karyawannya dengan memberikan contoh maupun kebijakan-kebijakan yang tepat agar dapat memberikan pelayanan yang maksimal kepada masyarakat. Apalagi karyawan di kantor Kecamatan Temanggung kebanyakan belum paham maupun mengerti mengenai perangkat kerja seperti komputer yang dapat membantu kinerja karyawan ataupun program-program baru seperti yang belum lama ini diluncurkan oleh pemerintah pusat seperti E-KTP. Kurangnya pengetahuan atau pengalaman kerja ini membuat kinerja karyawan cenderung menjadi lebih lambat.

Menurut masyarakat umum, pelayanan di instansi Kecamatan masih terlalu rumit untuk mengurus administrasi kependudukan. Apabila masyarakat merasa malas atau resah untuk mengurus administrasi yang berbelit-belit, maka akan menimbulkan citra yang buruk bagi instansi pemerintahan tersebut dan akan menghambat pembangunan daerah bahkan dapat menggagalkan program dari pemerintah. Berdasarkan permasalahan tersebut, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian di Kantor Kecamatan Temanggung dengan mengambil judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Kecamatan Temanggung Kabupaten Temanggung”.

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan permasalahan yang ada di dalam latar belakang tersebut, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja secara serentak berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Kantor Kecamatan Temanggung Kabupaten Temanggung?
2. Apakah kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Kantor Kecamatan Temanggung Kabupaten Temanggung?
3. Di antara kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja, manakah yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan di Kantor Kecamatan Temanggung Kabupaten Temanggung?

### **C. Tujuan Penelitian**

Dalam penelitian ini tujuan yang hendak dicapai adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja secara serentak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis antara kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja yang dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

### **D. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi berbagai pihak, yaitu :

1. Bagi Praktisi

Dapat memberikan masukan mengenai pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, guna mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran kepuasan bersamaan dengan tercapainya sasaran-sasaran organisasi.

2. Bagi Peneliti

Untuk menerapkan ilmu yang diperoleh selama kuliah ke dalam praktek dan untuk menambah pengetahuan sejauh mana teori itu diterapkan dalam instansi pemerintahan khususnya di Kantor Kecamatan Temanggung di bidang sumber daya manusia tentang Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Kecamatan Temanggung Kabupaten Temanggung.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Landasan Teori

##### 1. Kepemimpinan Transformasional

###### a. Definisi dan arti pentingnya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan atau *leadership* merupakan ilmu terapan dari ilmu-ilmu sosial, sebab prinsip-prinsip dan rumusannya diharapkan dapat mendatangkan manfaat bagi kesejahteraan manusia (Moejiono, 2002). Ada banyak definisi kepemimpinan yang dikemukakan oleh para pakar menurut sudut pandang masing-masing, definisi-definisi tersebut menunjukkan adanya beberapa kesamaan.

Definisi kepemimpinan menurut Tead; Terry; Hoyt (dalam Kartono, 2003) adalah kegiatan atau seni mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama yang didasarkan pada kemampuan orang tersebut untuk membimbing orang lain dalam mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan kelompok. Kepemimpinan menurut Young (dalam Kartono, 2003) lebih terarah dan terperinci dari definisi sebelumnya. Menurutnya kepemimpinan adalah bentuk dominasi yang didasari atas kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu yang berdasarkan penerimaan oleh kelompoknya, dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi yang khusus.

Moejiono (2002) memandang bahwa kepemimpinan tersebut sebenarnya sebagai akibat pengaruh satu arah, karena pemimpin mungkin memiliki kualitas-kualitas tertentu yang membedakan dirinya dengan pengikutnya. Para ahli teori sukarela (*compliance induction theorist*) cenderung memandang kepemimpinan sebagai pemaksaan atau pendesakan pengaruh secara tidak langsung dan sebagai sarana untuk membentuk kelompok sesuai dengan keinginan pemimpin (Moejiono, 2002). Menurut Robbins (2006), kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya suatu tujuan. Definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

Sedangkan kepemimpinan transformasional menurut Bass&Avolio (1994) dalam Siswanti (2008), yaitu sebagai kepemimpinan yang mencakup upaya perubahan organisasi (sebagai lawan kepemimpinan yang dirancang untuk mempertahankan *status quo*). Diyakini bahwa gaya ini akan mengarah pada kinerja *superior* dalam organisasi yang sedang menghadapi tuntutan pembaharuan dan perubahan. Menurut O'Leary (2001) kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seseorang pemimpin 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.

b. Esensi kepemimpinan meliputi:

- 1) Unsur pemimpin/orang yang mempengaruhi
- 2) Unsur orang yang dipimpin sebagai pihak yang dipengaruhi
- 3) Unsur interaksi atau kegiatan/usaha dan proses mempengaruhi
- 4) Unsur tujuan yang hendak dicapai dalam proses mempengaruhi
- 5) Unsur perilaku yang dilakukan sebagai hasil mempengaruhi

c. Sifat-sifat kepemimpinan yang efektif meliputi:

- 1) Karakteristik fisik : aktif, energik, dinamis
- 2) Kepribadian : waspada, kreatif, integritas pribadi, percaya diri, memiliki etika, agresif dalam persaingan, jujur
- 3) Karakteristik sosial : kemampuan kerjasama, merasa memiliki kewajiban sosial, partisipasi sosial, diplomasi, keterampilan interpersonal.
- 4) Latar belakang sosial : mobilitas
- 5) Karakteristik dunia kerja : motivasi berprestasi, keinginan untuk menuju kesempurnaan, orientasi tugas, cerdas, penuh pertimbangan, lancar berbicara, mandiri.

d. Macam-macam gaya kepemimpinan

Robbins (2006) membagi gaya kepemimpinan menjadi dua kategori, yaitu :

1) Pemimpin Transaksional

Pemimpin jenis ini memandu atau memotivasi pengikut mereka menuju ke sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan

tugas. Tipe pemimpin transaksional dibagi menjadi empat karakteristik pemimpin, yaitu:

- (a) Imbalan kontingen. Kontrak pertukaran imbalan atas upaya, menjanjikan imbalan atas kinerja baik, mengakui pencapaian.
- (b) Manajemen berdasar pengecualian (aktif). Melihat dan mencari penyimpangan dari aturan dan standar, menempuh tindakan perbaikan.
- (c) Manajemen berdasar pengecualian (pasif). Mengintervensi hanya jika standar tidak terpenuhi.
- (d) Laissez-faire. Melepas tanggung jawab, menghindari pembuatan keputusan.

## 2) Pemimpin Transformasional

Pemimpin yang menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka dan yang mampu dampak mendalam dan luar biasa pada para pengikut. Tipe pemimpin transformasional dibagi menjadi empat karakteristik pemimpin, yaitu:

- (a) Kharisma. Memberikan visi dan rasa atas misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan.
- (b) Inspirasi. Mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan pada usaha, menggambarkan maksud penting secara sederhana.
- (c) Stimulasi intelektual. Mendorong intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara hati-hati.

(d) Pertimbangan individual. Memberikan perhatian pribadi, melayani karyawan secara pribadi, melatih, menasehati.

Menurut Robbins&Coulter (2007), kepemimpinan transformasional dan transaksional sebaiknya tidak dipandang sebagai lawan dari pendekatan penyelesaian pekerjaan oleh orang lain. Kepemimpinan transformasional dibangun di atas kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transformasional menghasilkan tingkat usaha dan kinerja karyawan yang jauh melampaui apa yang akan dihasilkan oleh pendekatan transaksional sendiri. Selain itu, kepemimpinan transformasional lebih dari sekedar kharisma karena pemimpin transformasional berusaha menanamkan pada pengikutnya kemampuan bertanya tidak hanya pandangan yang mapan, tetapi juga pandangan yang diyakini oleh pemimpin. Hal-hal tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional lebih unggul dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional.

Teori tersebut didukung dengan beberapa penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional antara lain yaitu dilakukan oleh Nurmadhani, Djabir, & Otto (2010) terlihat dari Uji t masing-masing kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional pengaruhnya terhadap kepuasan kerja. Hasil analisis menunjukkan pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 51,84% dan hasil analisis kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja sebesar 7,84%.

Penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang lebih kuat dibanding kepemimpinan transaksional.

Studi Bass et.al. (2003) juga menunjukkan pengaruh yang lebih kuat kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dibandingkan kepemimpinan transaksional. Bass et.al. (2003) menjelaskan kepemimpinan transformasional fokus pada pengembangan diri bawahan, mendorong bawahan berpikir dan bertindak inovatif untuk menyelesaikan masalah dan mencapai tujuan dan sasaran organisasi, memacu optimism dan antusiasme terhadap pekerjaan sehingga seringkali kinerja karyawan yang ditunjukkan bawahan melebihi harapan. Kondisi tersebut berlawanan dengan gaya kepemimpinan transaksional yang lebih mementingkan target berdasarkan prinsip pertukaran yang justru dapat berdampak negatif dalam jangka panjang.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Anikmah (2008) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin baik kepemimpinan transformasional yang dijalankan, maka kinerja karyawan akan meningkat. Sebaliknya semakin kurang baik kepemimpinan transformasional yang dijalankan, maka kinerja karyawan juga akan semakin berkurang. Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang sungguh bekerja menuju sasaran pada tindakan mengarahkan organisasi kepada suatu tujuan yang tidak pernah diraih sebelumnya.

e. Indikator-indikator kepemimpinan transformasional

Seorang pemimpin dapat mentransformasikan bawahannya melalui empat indikator (Bass&Avolio, 1994 dalam Siswanti, 2008) yang terdiri dari:

1) Karisma (*Idealized Influence*)

Pemimpin transformasional memiliki integritas perilaku (*behavioral integrity*) atau persepsi terhadap kesesuaian antara *espoused values* dan *enacted values* (Simons, 1999). Artinya, nilai-nilai yang diungkapkan lewat kata-kata senada dengan yang dia tunjukkan dalam tindakan. Pemimpin ini memberikan contoh dan cenderung bertindak sebagai *role model* positif dalam perilaku, sikap, prestasi, maupun komitmen bagi anggota-anggotanya.

2) *Inspirational Motivation*

Pemimpin transformasional senantiasa memotivasi anggota-anggotanya dengan cara mengkomunikasikan harapan-harapan yang tinggi dan tantangan kerja yang jelas, menggunakan beragam simbol untuk memfokuskan usaha atau tindakan dan mengekspresikan tujuan penting dengan cara-cara simple. Pemimpin tipe ini juga membangkitkan semangat kerja sama tim, antusiasme, dan optimisme diantara rekan kerja dan anggota itu sendiri.

3) *Intellectual Stimulation*

Pemimpin transformasional berusaha menciptakan iklim yang kondusif bagi berkembangnya inovasi dan kreatifitas. Perbedaan pendapat dipandang sebagai hal yang biasa. Pemimpin mendorong anggota-anggotanya untuk memunculkan ide-ide baru dan solusi kreatif atas

masalah-masalah yang dihadapi. Pada hakekatnya, esensi kepemimpinan transformasional adalah *sharing of power* dengan melibatkan anggota secara bersama-sama.

#### 4) *Individualized Consideration*

Pemimpin transformasional memberi perhatian khusus pada kebutuhan tiap anggotanya untuk berprestasi dan berkembang dengan cara bertindak sebagai pelatih atau penasehat bagi anggota-anggotanya. Pemimpin sangat menghargai perbedaan-perbedaan individual dalam hal minat, kebutuhan, persepsi atas sesuatu. Dalam upayanya tersebut, pemimpin transformasional melakukan komunikasi secara personal dengan intensitas tinggi.

## 2. Motivasi Kerja

### a. Definisi dan arti pentingnya motivasi kerja

Pemotivasian merupakan salah satu pekerjaan manajemen yang sederhana tetapi juga paling rumit. Menurut Dessler (1993), motivasi merupakan hal yang sederhana karena orang-orang pada dasarnya termotivasi atau terdorong untuk berperilaku dalam cara tertentu yang dirasakan mengarah kepada perolehan ganjaran. Dengan demikian, memotivasi seseorang tentunya mudah; usahakan saja untuk mengetahui apa yang dibutuhkannya dan gunakan hal itu sebagai kemungkinan ganjaran/insentif. Perilaku manusia ditimbulkan atau dimulai dengan adanya motivasi. Menurut Robbins (2007) motivasi merupakan proses yang berperan pada intensitas, arah, dan lamanya berlangsung upaya individu ke

arah pencapaian sasaran. Pengertian motivasi juga datang dari Tua (2002) yaitu faktor-faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk usaha keras atau lemah.

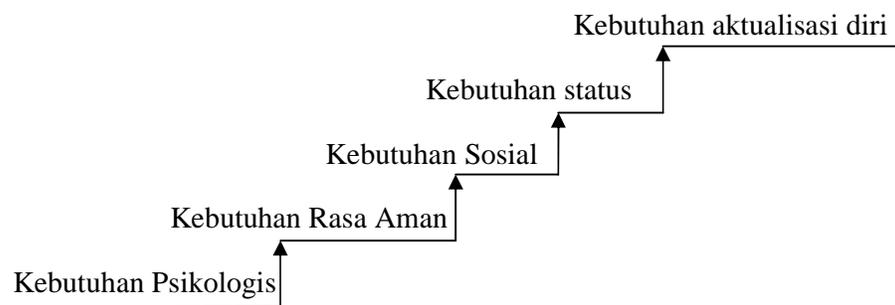
Menurut Nawawi (2003), pengertian dari motivasi adalah suatu keadaan yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan sesuatu perbuatan atau kegiatan yang berlangsung secara sadar. Di dalam sebuah organisasi, motivasi merupakan hal yang terpenting bagi pimpinan karena pimpinan harus berusaha memahami perilaku karyawan agar dapat mempengaruhi karyawan sesuai dengan yang diinginkan perusahaan. Maka salah satu tugas pemimpin adalah memberikan motivasi (dorongan) kepada para bawahannya supaya bisa bekerja sesuai dengan pengarahannya yang diberikan sehingga para karyawan dapat saling bekerjasama dan mampu mencapai hasil maksimal.

#### b. Berbagai teori motivasi

##### 1) Teori kebutuhan dari Maslow

Menurut Maslow dalam Nawawi (2003) mengemukakan bahwa kebutuhan diartikan sebagai kekuatan/tenaga (*energy*) yang menghasilkan dorongan bagi individu untuk melakukan kegiatan, agar dapat memenuhi atau memuaskan kebutuhan tersebut. Kebutuhan yang sudah terpenuhi/terpuaskan tidak berfungsi atau kehilangan kekuatan dalam memotivasi suatu kegiatan, sampai saat timbul kembali sebagai kebutuhan baru yang mungkin saja sama dengan yang sebelumnya.

Maslow menerangkan bahwa kebutuhan bersifat bertingkat, yang secara berurutan berbeda kekuatannya dalam memotivasi suatu kegiatan, termasuk juga yang disebut bekerja. Urutan tersebut dari yang terkuat sampai yang terlemah dalam memotivasi terdiri dari: kebutuhan fisik, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan status/penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri.



Gambar 2.1 Hierarki Kebutuhan Maslow

## 2) Teori dua faktor dari Herzberg

Menurut Herzberg dalam Nawawi (2003) mengemukakan bahwa ada dua faktor yang dapat memberikan kepuasan dalam bekerja. Kedua faktor tersebut adalah:

- (a) Faktor sesuatu yang dapat memotivasi (motivator). Faktor ini antara lain adalah faktor prestasi, faktor pengakuan/penghargaan, faktor tanggung jawab, faktor memperoleh kemajuan dan perkembangan dalam bekerja khususnya promosi, dan faktor pekerjaan itu sendiri. Faktor ini terkait dengan kebutuhan pada urutan yang tinggi dalam teori Maslow.
- (b) Kebutuhan kesehatan lingkungan kerja. Faktor ini dapat berbentuk upah/gaji, hubungan antara pekerja, supervisi teknis, kondisi kerja,

kebijaksanaan perusahaan, dan proses administrasi di perusahaan/organisasi. Faktor ini terkait dengan kebutuhan pada urutan yang lebih rendah dalam teori Maslow.

### 3) Teori prestasi (*achievement*) dari Mc Clelland

Teori Clelland dalam Nawawi (2003) ini mengklasifikasi motivasi berdasarkan akibat suatu kegiatan berupa prestasi yang dicapai, termasuk juga dalam bekerja. Dengan kata lain kebutuhan berprestasi merupakan motivasi dalam pelaksanaan pekerjaan. Dalam hubungan dengan Teori Maslow, berarti motivasi ini terkait dengan kebutuhan pada urutan yang tinggi, terutama kebutuhan aktualisasi diri dan kebutuhan akan status dan kekuasaan. Berikutnya jika dihubungkan dengan teori dua faktor, jelas bahwa prestasi termasuk klasifikasi faktor sesuatu yang memotivasi dalam melaksanakan pekerjaan.

Implementasinya dalam lingkungan sebuah perusahaan atau organisasi, antara lain sebagai berikut:

- (a) Para pekerja terutama pimpinan dan tenaga kerja kunci produk lini, menyukai memikul tanggung jawab dalam bekerja, karena kemampuan melaksanakannya merupakan prestasi bagi yang melakukan.
- (b) Dalam bekerja yang memiliki resiko kerja, para pekerja menyukai pekerjaan yang berisiko lunak. Pekerjaan yang berisiko tinggi dapat mengecewakannya, karena jika gagal berarti tidak atau kurang berprestasi. Sebaliknya juga kurang menyukai pekerjaan yang berisiko rendah atau tanpa resiko, yang dapat mengakibatkan

pekerjaan tersebut diklasifikasikan tidak/kurang berprestasi, baik berhasil maupun gagal melaksanakannya.

- (c) Pekerja yang berprestasi tinggi menyukai informasi sebagai umpan balik, karena selalu terdorong untuk memperbaiki dan meningkatkan kegiatannya dalam bekerja. Dengan demikian peluangnya untuk meningkatkan prestasi kerja akan lebih besar.
- (d) Kelemahan yang dapat merugikan adalah pekerja yang berprestasi lebih menyukai bekerja mandiri, sehingga kurang positif sebagai manajer. Kepemimpinan itu dimaksudkan untuk menunjukkan prestasinya yang mungkin lebih baik dari pekerjaan yang lain.

#### 4) Teori Douglas Mc Gregor

Teori Douglas Mc Gregor dalam Manullang (2001) mengemukakan dua pandangan yang saling bertentangan tentang kodrat manusia, yang dia sebutkan sebagai teori X dan teori Y.

##### (a) Asumsi Teori X

- (1) Pada umumnya manusia tidak senang bekerja
- (2) Pada umumnya manusia tidak berambisi, tidak ingin tanggung jawab
- (3) Pada umumnya manusia harus diawasi dengan ketat dan sering harus dipaksa untuk memperoleh tujuan organisasi.

Gregor dalam Robbins&Coulter (2007), menyatakan bahwa teori X yaitu asumsi bahwa para karyawan tak menyukai pekerjaan, malas, menghindari tanggung jawab, dan harus dipaksa bekerja. Teori X pada dasarnya menyajikan pandangan negatif tentang orang

(b) Asumsi Teori Y

- (1) Bekerja adalah kodrat manusia, jika kondisi menyenangkan.
- (2) Pengawasan diri sendiri tidak terpisahkan untuk mencapai tujuan organisasi.
- (3) Manusia dapat mengawasi diri sendiri dan memberi prestasi pada pekerjaan yang diberi motivasi dengan baik.

Gregor dalam Robbins&Coulter (2007), menyatakan bahwa teori Y yaitu asumsi bahwa karyawan kreatif, menikmati pekerjaan, bertanggung jawab, dan dapat berlatih mengarahkan diri. Gregor yakin bahwa asumsi teori Y lebih menekankan sifat pekerja sebenarnya dan harus menjadi pedoman bagi praktek manajemen di lingkungan kerja.

Gregor dalam Robbins&Coulter (2007), menyatakan bahwa dalam analisisnya juga tersirat tentang motivasi yang dinyatakan pada teori kebutuhan Maslow. Teori X berasumsi bahwa kebutuhan tingkat rendah mendominasi individu, seperti kebutuhan fisik, kebutuhan keamanan dan teori Y berasumsi bahwa kebutuhan tingkat tinggi mendominasi individu, seperti kebutuhan social, kebutuhan harga diri, kebutuhan aktualisasi diri. Gregor sendiri berpegang pada keyakinan bahwa asumsi teori Y lebih valid daripada teori X. Oleh karena itu, ia berpendapat bahwa partisipasi dalam pengambilan keputusan, pekerjaan yang menuntut tanggung jawab dan yang menantang, dan hubungan kelompok yang baik akan memaksimalkan motivasi karyawan.

#### 5) Teori penguatan

Teori penguatan menurut Nawawi (2003) mengatakan bahwa teori ini banyak dipergunakan dan fundamental sifatnya dalam proses belajar, dengan mempergunakan prinsip yang disebut “Hukum Ganjaran (*Law of Effect*)”. Hukum itu mengatakan bahwa suatu tingkah laku yang mendapat ganjaran menyenangkan akan mengalami penguatan dan cenderung untuk diulangi.

Berdasarkan uraian di atas jelas bahwa penguatan pada dasarnya berarti pengulangan kegiatan karena mendapat ganjaran. Ganjaran selain bentuk material, dapat pula yang bersifat non material. Ganjaran berarti juga pemberian insentif.

Implementasi teori ini di lingkungan sebuah organisasi/perusahaan mengharuskan para pemimpin mampu mengatur cara pemberian insentif dalam memotivasi para pekerja, agar melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien.

#### 6) Teori harapan

Teori harapan menurut Nawawi (2003) ini berpegang pada prinsip yang mengatakan: “terdapat hubungan yang erat antara pengertian seseorang mengenai suatu tingkah laku, dengan hasil yang ingin diperolehnya sebagai harapan”. Dengan demikian berarti juga harapan merupakan energi penggerak untuk melakukan suatu kegiatan yang terarah untuk mencapai sesuatu yang diinginkan disebut “usaha”. Usaha di lingkungan para pekerja dilakukan berupa kegiatan yang disebut bekerja, pada dasarnya didorong oleh harapan tertentu.

Implementasinya di lingkungan sebuah perusahaan/organisasi dapat dilakukan sebagai berikut:

- (a) Manajer perlu membantu para pekerja memahami tugas-tugas/pekerjaannya, dihubungkan dengan kemampuan atau jenis dan kualitas keterampilan/keahlian yang dimilikinya.
  - (b) Berdasarkan pengertian itu, manajer perlu membantu para pekerja agar memiliki harapan yang realistis, yang tidak berlebih-lebihan. Harapannya tidak melampaui usaha yang dapat dilakukannya sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya.
  - (c) Manajer perlu membantu para pekerja dalam meningkatkan keterampilan/keahliannya dalam bekerja, yang dapat meningkatkan harapannya, dan akan meningkatkan pula usahanya melalui pelaksanaan pekerjaan yang semakin efektif dan efisien.
- c. Fungsi motivasi bagi manusia termasuk pekerja menurut Nawawi (2003) adalah:
- 1) Motivasi berfungsi sebagai energi atau motor penggerak bagi manusia, ibarat bahan bakar pada kendaraan.
  - 2) Motivasi merupakan pengatur dalam memilih alternatif diantara dua atau lebih kegiatan yang bertentangan. Dengan memperkuat suatu motivasi, akan memperlemah motivasi yang lain, maka seseorang hanya akan melakukan satu aktifitas dan meninggalkan aktifitas yang lain.
  - 3) Motivasi merupakan pengatur arah atau tujuan dalam melakukan aktifitas. Dengan kata lain setiap orang hanya akan memilih dan

berusaha untuk mencapai tujuan, yang motivasinya tinggi dan bukan mewujudkan tujuan yang lemah motivasinya.

#### d. Indikator-indikator motivasi

Menurut Maslow dalam Nawawi (2003), motivasi kerja meliputi lima pemenuhan kebutuhan, yaitu sebagai berikut :

##### 1. Pemenuhan Kebutuhan Psikologis

Kebutuhan psikologis merupakan hierarki kebutuhan manusia yang paling dasar yang merupakan kebutuhan untuk dapat hidup seperti makan, minum, perumahan, oksigen, tidur dan sebagainya. Selain itu, pemenuhan kebutuhan psikologis juga mengacu untuk pemenuhan dalam mendapatkan jaminan keuangan maupun tunjangan untuk pemenuhan kebutuhan manusia.

##### 2. Pemenuhan Kebutuhan Rasa Aman

Kebutuhan akan rasa bebas dari ancaman, yakni aman dari ancaman kejadian dan lingkungan, kecelakaan kerja, jaminan akan kelangsungan pekerjaannya dan jaminan akan hari tuanya pada saat mereka tidak lagi bekerja.

##### 3. Pemenuhan Kebutuhan Sosial

Pemenuhan kebutuhan sosial adalah hasrat hubungan antar pribadi yang ramah dan karib. Jika kebutuhan fisiologis dan rasa aman telah terpuaskan secara minimal, maka akan muncul kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan untuk persahabatan, afiliasi dan interaksi yang lebih erat dengan orang lain .

#### 4. Pemenuhan Kebutuhan Penghargaan/Ego

Kebutuhan ini meliputi kebutuhan keinginan untuk dihormati, dihargai atas prestasi seseorang, pengakuan atas kemampuan dan keahlian seseorang serta efektifitas kerja seseorang di dalam lingkungan pekerjaan. Kebutuhan akan penghargaan diri tidak hanya dari diri sendiri, akan tetapi juga penghargaan dari orang lain.

#### 5. Pemenuhan Kebutuhan Aktualisasi Diri

Kebutuhan untuk memanfaatkan atau mengembangkan potensi diri. Aktualisasi diri merupakan hirarki kebutuhan dari Maslow yang paling tinggi. Aktualisasi diri berkaitan dengan proses pengembangan potensi yang sesungguhnya dari seseorang. Kebutuhan untuk menunjukkan kemampuan, keahlian dan potensi yang dimiliki seseorang, malahan kebutuhan akan aktualisasi diri ada kecenderungan potensinya yang meningkat karena orang mengaktualisasikan perilakunya. Seseorang yang didominasi oleh kebutuhan akan aktualisasi diri senang akan tugas-tugas yang menantang kemampuan dan keahliannya.

### **3. Kinerja Karyawan**

#### a. Definisi dan arti pentingnya kinerja karyawan

Pelaksanaan strategi operasional dalam perusahaan/organisasi serta hasil yang dapat diraih dalam mencapai tujuan operasional dan tujuan ideal maupun tujuan strategik sebuah organisasi atau perusahaan sangat

tergantung pada kinerja dan bagaimana kinerja itu dikelola. Untuk itu perlu lebih diperjelas lebih dahulu mengenai pengertian kinerja antara lain:

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia dalam Nawawi (2006), dikatakan bahwa kinerja adalah (1) sesuatu yang dicapai, (2) prestasi yang diperlihatkan, (3) kemampuan kerja. Sedangkan Lavasque (Nawawi, 2006), mengatakan bahwa kinerja adalah segala sesuatu yang dikerjakan seseorang dan hasilnya dalam melaksanakan fungsi suatu pekerjaan. Dari dua pengertian tersebut terlihat bahwa kinerja bermakna kemampuan kerja dan hasil atau prestasi yang dicapai dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

Selanjutnya menurut Robbin dalam Nawawi (2006), mengatakan bahwa kinerja adalah jawaban atas pertanyaan “apa hasil yang dicapai seseorang sesudah mengerjakan sesuatu”. Schemerson, Hunt, dan Osborn mengatakan kinerja adalah kuantitas dan kualitas pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan individu, kelompok maupun organisasi. Pengertian kinerja ini ternyata memiliki pengertian yang lebih luas dari pengertian-pengertian sebelumnya, dengan memberikan tolok ukur hasil kerja dari sudut kuantitas dalam arti target yang pada umumnya harus dihubungkan dengan waktu. Kinerja dikatakan tinggi apabila suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan. Kinerja menjadi rendah jika diselesaikan melampaui batas waktu yang disediakan atau sama sekali tidak terselesaikan.

Pengertian kinerja yang lain yaitu menurut Hasibuan dalam Nawawi (2006), mengatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya,

berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu. Selanjutnya menurut Prawirosentono dalam Nawawi (2006), mengatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi/perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Oleh karena itu, dapat diambil suatu pengertian kinerja yang lebih praktis bahwa kinerja dapat diartikan sebagai apa yang dikerjakan atau tidak dikerjakan oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas pokoknya.

b. Metode penilaian kinerja

Menurut Robbins dalam Nawawi (2006), penilaian kinerja terdapat beberapa pilihan dalam penentuan mengenai yang sebaiknya melakukan penilaian tersebut antara lain :

1) Atasan langsung

Semua hasil evaluasi kinerja pada tingkat bawah dan menengah pada umumnya dilakukan oleh atasan langsung karyawan tersebut.

2) Rekan sekerja

Evaluasi ini merupakan salah satu sumber paling handal dari penilaian. Alasan rekan sekerja yang tindakan dimana interaksi sehari-hari memberi pandangan menyeluruh terhadap kinerja dalam pekerjaannya.

3) Pengevaluasi diri sendiri

Mengevaluasi kinerja mereka sendiri apakah sudah konsisten dengan nilai-nilai, dengan sukarela dan pemberian kuasa.

#### 4) Bawahan langsung

Evaluasi bawahan langsung dapat memberikan informasi yang tepat dan rinci mengenai perilaku seorang manajer, karena lazimnya penilaian yang mempunyai kontak yang sering dinilai.

#### 5) Pendekatan menyeluruh

Pendekatan ini memberikan umpan balik kinerja dari lingkungan penuh kontak sehari-hari yang mungkin dimiliki karyawan, yang disekitar personal, ruang surat sampai kepelanggan atasan rekan sekerja.

#### c. Tujuan penilaian kinerja menurut Nawawi yaitu:

Menurut Nawawi (2006), tujuan penilaian kinerja dibagi menjadi dua yaitu umum dan khusus.

Tujuan penilaian kinerja secara umum terdiri dari:

- 1) Memperbaiki pelaksanaan pekerjaan para pekerja, dengan memberikan bantuan agar setiap pekerja mewujudkan dan mempergunakan potensi yang dimilikinya secara maksimal dalam melaksanakan misi organisasi/perusahaan melalui pelaksanaan pekerjaan masing-masing.
- 2) Menghimpun dan mempersiapkan informasi bagi pekerja dan para manajer dalam membuat keputusan yang dapat dilaksanakan, sesuai dengan bisnis organisasi/perusahaan di tempatnya bekerja.
- 3) Menyusun inventarisasi SDM di lingkungan organisasi/perusahaan yang dapat digunakan dalam mendesain hubungan antara atasan dan bawahan, guna mewujudkan saling pengertian dan penghargaan dalam rangka mengembangkan keseimbangan antara keinginan pekerja secara individual dengan sasaran organisasi/perusahaan.

- 4) Meningkatkan motivasi kerja, yang berpengaruh pada prestasi para pekerja dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Sedangkan tujuan penilaian kinerja secara khusus meliputi:

- 1) Hasil penilaian kinerja dapat dijadikan dasar dalam melakukan promosi, menghentikan pelaksanaan pekerjaan yang keliru, menegakkan disiplin sebagai kepentingan bersama, menetapkan pemberian penghargaan/balas jasa, dan merupakan ukuran dalam mengurangi atau menambah pekerja melalui perencanaan SDM.
- 2) Hasil penilaian kinerja dipergunakan sebagai kriteria dalam pembuatan tes (*test*) yang validasinya tinggi. Dengan kata lain informasi penilaian kinerja dapat digunakan untuk keperluan rekrutment dan seleksi, karena dengan tes yang valid akan diperoleh hasil berupa skor (nilai) yang dapat digunakan untuk memprediksi kemampuan calon pekerja dalam mengisi kekosongan jabatan.
- 3) Hasil penilaian kinerja sebagai umpan balik (*feedback*) bagi pekerja dalam meningkatkan efisiensi kerjanya, dengan memperbaiki kekurangan atau kekeliruan dalam melaksanakan pekerjaan.
- 4) Hasil penilaian kinerja digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan pekerja dalam meningkatkan prestasi kerjanya, baik baik yang berkenaan dengan pengetahuan dan keterampilan/keahlian dalam bekerja, maupun yang menyentuh sikap terhadap pekerjaannya.
- 5) Hasil penilaian kinerja memberikan informasi tentang spesifikasi jabatan, baik menurut pembedangannya maupun berdasarkan

penjenjangan dalam struktur organisasi/perusahaan baik itu permasalahan menurut jaringan kerja vertikal, horizontal dan diagonal.

- 6) Penilaian kinerja harus dilakukan oleh manajer atau supervisor, dengan atau tanpa kerjasama petugas manajemen SDM terhadap bawahannya, akan meningkatkan komunikasi sebagai usaha mewujudkan hubungan manusiawi yang harmonis antara atasan dengan bawahan.

d. Indikator-indikator kinerja karyawan

Indikator kinerja menurut Nawawi (2006), yaitu :

- 1) Kuantitas hasil kerja yang dicapai
- 2) Kualitas hasil kerja yang dicapai
- 3) Jangka waktu mencapai hasil kerja tersebut
- 4) Kehadiran dan kegiatan selama hadir di tempat kerja
- 5) Kemampuan bekerjasama

## **B. Penelitian Terdahulu**

Menurut Anikmah (2008), di dalam penelitian yang dilakukan oleh Anikmah dapat diketahui bahwa dari hasil uji F menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja secara bersama-sama atau serentak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan uji t menunjukkan hasil bahwa variabel kepemimpinan transformasional secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, variabel

motivasi kerja juga menunjukkan bahwa motivasi kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

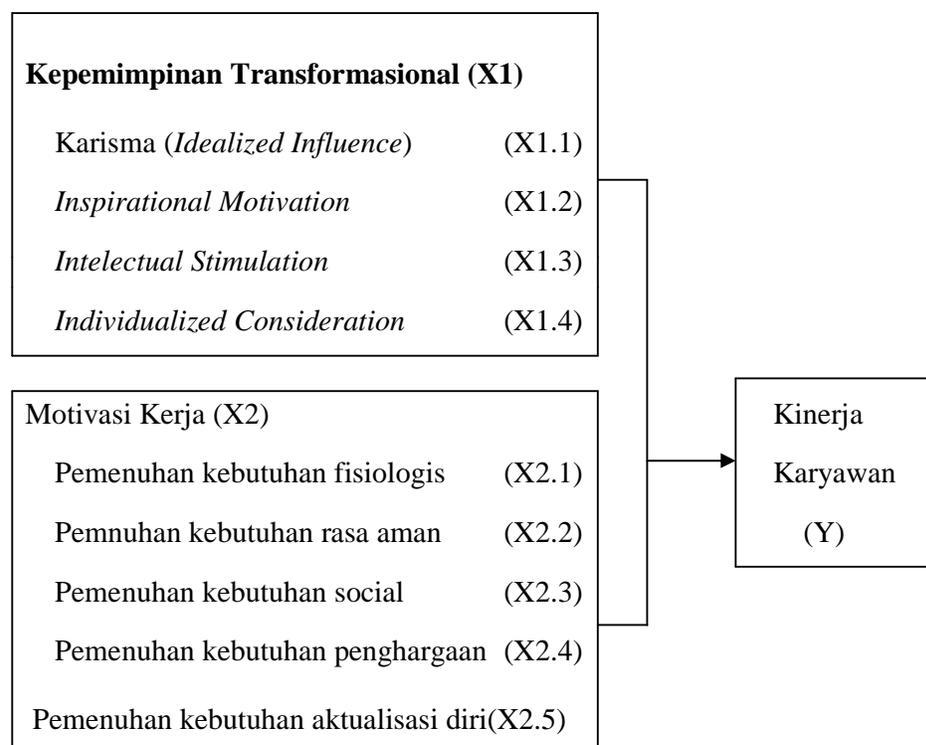
Antara penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Anikmah memiliki persamaan dan perbedaan dengan penelitian yang dilakukan sekarang. Perbandingan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang disajikan dalam tabel 2.1 antara lain:

Tabel 2.1  
Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Sekarang

<b>Keterangan</b>	<b>Penelitian terdahulu</b>	<b>Penelitian sekarang</b>
1. Judul	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Survey Pada PT. Jati Agung Arsitama Grogol Sukoharjo)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Kecamatan Temanggung Kabupaten Temanggung
2. Var. Bebas	Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja	Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja
3. Var. Terikat	Kinerja Karyawan	Kinerja Karyawan
4. Indikator		
a. Kepm. Transformasional	a. Pengaruh Idealisme Motivasi Inspirasional Stimulasi Intelektual Konsiderasi Individual	a. Karisma <i>Inspirational Motivation</i> <i>Intellectual Stimulation</i> <i>Individualized Consideration</i>
b. Motivasi Kerja	b. Pemenuhan Keb. Fisiologis. Pemenuhan Keb. Rasa Aman. Pemenuhan Keb. Sosial. Pemenuhan Keb. Rasa Penghargaan. Pemenuhan Keb. Aktualisasi Diri.	b. Pemenuhan Keb. Fisiologis. Pemenuhan Keb. Rasa Aman. Pemenuhan Keb. Sosial. Pemenuhan Keb. Penghargaan. Pemenuhan Keb. Aktualisasi Diri.
c. Kinerja Karyawan	c. Hubungan Kerja Kemampuan Kerja	c. Kuantitas hasil kerja yang dicapai. Kualitas hasil kerja yang dicapai. Jangka waktu mencapai hasil kerja tersebut. Kehadiran dan kegiatan selama hadir di tempat kerja. Kemampuan bekerjasama.
5. Obyek Penelitian	PT. Jati Agung Arsitama Grogol Sukoharjo	Kantor Kecamatan Temanggung Kabupaten Temanggung
6. Jumlah Responden	50 orang	35 orang
7. Metode Analisis Data	Regresi Linear Berganda	Regresi Linear Berganda

### C. Kerangka Pemikiran

Dalam penelitian ini penulis menyajikan kerangka pemikiran untuk mempermudah memahami permasalahan yang akan diteliti. Perkiraan kerangka pemikiran ini disajikan dalam bentuk skema atau gambaran yang menunjukkan hubungan masing-masing variabel yaitu sebagai berikut:



Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran.

Penentuan dimensi kepemimpinan transformasional ada 4 (empat) yaitu: karisma, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration* yang merupakan variabel bebas atau variabel independen. Untuk motivasi ada 5 (lima) dimensi yaitu: pemenuhan kebutuhan fisiologis, pemenuhan kebutuhan rasa aman, pemenuhan kebutuhan sosial, pemenuhan

kebutuhan penghargaan dan pemenuhan kebutuhan aktualisasi diri yang juga merupakan variabel bebas atau variabel independen.

Sedangkan kinerja karyawan sebagai variabel terikat atau variabel dependen. Variabel bebas atau variabel independen yang terdiri dari kepemimpinan Transformasional (KT) dan motivasi kerja (MK), berpengaruh terhadap variabel terikat atau variabel dependen yaitu kinerja karyawan (KK).

#### **D. Hipotesis**

Berdasarkan peneliti terdahulu yang dilakukan oleh Anikmah (2008), maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

- H<sub>1</sub>: Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja secara serentak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
- H<sub>2</sub>: Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan
- H<sub>3</sub>: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan daripada Motivasi Kerja.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Populasi**

Populasi atau *universe* adalah jumlah dari keseluruhan objek (satu-satuan atau individu-individu) yang karakteristiknya hendak diduga (Djarwanto dan Subagyo, 1996). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Kecamatan Temanggung Kabupaten Temanggung yang berjumlah 35 orang karyawan. Di dalam penelitian ini menggunakan metode sensus dimana setiap anggota, tiada terkecuali yang ada dalam sebuah populasi dikenai penelitian (Sudjana, 2005). Oleh karena itu, semua karyawan di Kecamatan Temanggung yang berjumlah 35 orang akan dijadikan obyek penelitian untuk diteliti guna mendapatkan data mentah yang bisa di kumpulkan.

#### **B. Data dan Sumber Data**

##### **1. Data Primer**

Data yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh langsung dari responden melalui wawancara maupun dengan memberikan kuesioner untuk mendapatkan data tentang kepemimpinan dan motivasi kerja serta kinerja karyawan.

##### **2. Data Sekunder**

Diperoleh dari jurnal-jurnal penelitian, literatur dan buku-buku kepustakaan yang ada hubungannya dengan penelitian ini untuk dijadikan sebagai landasan teori dalam mencari alternatif pemecahan yang dihadapi.

### **C. Metode Pengumpulan Data**

Di dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode pengumpulan data dengan metode kuesioner dimana peneliti menggunakan sejumlah pertanyaan/pernyataan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya, atau hal-hal yang ia ketahui (Arikunto, 2006). Kuisisioner ini terdiri dari beberapa item pertanyaan yang berkaitan dengan identitas responden, tanggapan responden tentang kepemimpinan transformasional, motivasi kerja responden dan kinerja responden.

### **D. Operasionalisasi Variabel**

#### **1. Identifikasi Variabel**

Menurut Sugiyono (2007) menyatakan bahwa variabel penelitian pada dasarnya adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini terdapat 2 (dua) variabel yaitu variabel bebas ( $X_1, X_2$ ) dan variabel terikat ( $Y$ ).

a. Variabel Independent/variabel bebas dalam penelitian ini yaitu:

1) Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ )

2) Motivasi Kerja ( $X_2$ )

b. Variabel Dependent/variabel terikat dalam penelitian ini yaitu:

1) Kinerja Karyawan ( $Y$ )

## 2. Definisi Variabel

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

Kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan sebagai kepemimpinan yang mencakup upaya perubahan organisasi (sebagai lawan kepemimpinan yang dirancang untuk mempertahankan *status quo*). Diyakini bahwa gaya ini akan mengarah pada kinerja *superior* dalam organisasi yang sedang menghadapi tuntutan pembaharuan dan perubahan (Bass&Avolio,1994 dalam Siswanti, 2008).

Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari pada yang biasa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

Kepemimpinan transformasional meliputi empat indikator dalam penelitian ini, indikator tersebut yaitu:

#### 1) Karisma/Pengaruh Idealisme

Pemimpin transformasional memiliki integritas perilaku (*behavioral integrity*) atau persepsi terhadap kesesuaian antara *espoused values* dan *enacted values* (Simons, 1999). Artinya, nilai-nilai yang diungkapkan lewat kata-kata senada dengan yang ia tunjukkan dalam tindakan.

Item pernyataan pengaruh idealisme dalam penelitian ini adalah, sebagai berikut :

- (a) Atasan membuat saya merasa bangga menjadi rekan kerjanya
- (b) Di dalam benak saya, atasan adalah simbol kesuksesan dan prestasi

## 2) *Inspirational Motivation*

Pemimpin transformasional senantiasa memotivasi anggota-anggotanya dengan cara mengkomunikasikan harapan-harapan yang tinggi dan tantangan kerja yang jelas, menggunakan beragam simbol untuk memfokuskan usaha atau tindakan dan mengekspresikan tujuan penting dengan cara-cara simpel.

Pemimpin mempunyai visi yang menarik untuk masa depan, menetapkan standar yang tinggi bagi para bawahan, optimis dan antusiasme, memberikan dorongan dan arti terhadap apa yang perlu dilakukan. Item pernyataan motivasi inspirasional dalam penelitian ini adalah, sebagai berikut:

- (a) Atasan mengembangkan cara-cara untuk mendorong apa yang benar-benar penting diperhatikan
- (b) Atasan mendorong saya untuk sukses

## 3) *Stimulasi Intelektual*

Pemimpin yang mendorong bawahan untuk lebih kreatif, menghilangkan keengganan bawahan untuk mengeluarkan ide-ide serta berani mengeluarkan opini dalam menyelesaikan permasalahan yang ada. Item pernyataan *stimulasi intelektual* dalam penelitian ini adalah:

- (a) Ide-ide atasan menjadikan saya memikirkan kembali beberapa ide saya, yang saya pikir sudah sempurna.
- (b) Atasan menghendaki saya menggunakan penalaran dan kepercayaan diri dalam memecahkan masalah.

#### 4) Konsiderasi Individual.

Pemimpin transformasional berusaha menciptakan iklim yang kondusif bagi berkembangnya inovasi dan kreatifitas. Perbedaan pendapat dipandang sebagai hal yang biasa. Pemimpin mendorong anggota-anggotanya untuk memunculkan ide-ide baru dan solusi kreatif atas masalah-masalah yang dihadapi. Selain itu, pemimpin transformasional juga memberikan perhatian khusus pada kebutuhan tiap anggotanya untuk berprestasi dan berkembang dengan cara bertindak sebagai pelatih atau penasehat bagi anggotanya.

Item pernyataan konsiderasi individual dalam penelitian ini adalah:

- (a) Atasan memberikan perhatian pribadi kepada saya jika membutuhkan perhatian
- (b) Atasan memberikan penghargaan jika saya bekerja dengan baik

#### **b. Motivasi Kerja ( $X_2$ )**

Menurut Nawawi (2003), pengertian dari motivasi adalah suatu keadaan yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan sesuatu perbuatan atau kegiatan yang berlangsung secara sadar.

Motivasi kerja menurut Masslow dalam Nawawi (2003) meliputi lima indikator pemenuhan kebutuhan, yaitu:

##### 1) Pemenuhan Kebutuhan Psikologis

Kebutuhan psikologis merupakan hierarki kebutuhan manusia yang paling dasar yang merupakan kebutuhan untuk dapat hidup seperti makan, minum, perumahan, oksigen, tidur dan juga jaminan

keuangan atau tunjangan. Item pernyataan pemenuhan kebutuhan psikologis dalam penelitian ini adalah:

(a) Untuk memotivasi bekerja lebih giat, hendaknya mendapatkan jaminan keuangan yang berupa bonus dan tunjangan

#### 2) Pemenuhan Kebutuhan Rasa Aman

Pemenuhan kebutuhan rasa aman yaitu kebutuhan akan rasa bebas dari ancaman kejadian kecelakaan kerja serta jaminan kesehatan maupun kesejahteraan keluarga. Item pernyataan pemenuhan kebutuhan rasa aman dalam penelitian ini adalah:

(a) Atasan memperhatikan jaminan kesehatan dan jaminan yang berhubungan dengan kesejahteraan keluarga.

#### 3) Pemenuhan Kebutuhan Sosial

Pemenuhan kebutuhan sosial adalah hasrat hubungan antar pribadi yang ramah dan karib. Item pernyataan pemenuhan kebutuhan sosial dalam penelitian ini adalah:

(a) Di dalam lingkungan kerja ada hubungan interpersonal di dalam unit kerja dan ada hubungan interpersonal dengan personil unit kerja lain.

#### 4) Pemenuhan Kebutuhan Penghargaan/Ego

Kebutuhan ini meliputi kebutuhan keinginan untuk dihormati, dihargai atas prestasi seseorang, pengakuan atas kemampuan dan keahlian seseorang serta efektifitas kerja seseorang di dalam

lingkungan kerja. Item pernyataan pemenuhan kebutuhan penghargaan dalam penelitian ini adalah:

- (a) Atasan memberikan pujian atas hasil kerja
- (b) Atasan memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi

#### 5) Pemenuhan Kebutuhan Aktualisasi Diri

Pemenuhan kebutuhan ini yaitu untuk memanfaatkan atau mengembangkan potensi diri dengan menunjukkan kemampuan, keahlian, dan potensi yang dimiliki seseorang. Item pernyataan pemenuhan kebutuhan aktualisasi diri dalam penelitian ini adalah:

- (a) Atasan memberikan pelatihan-pelatihan untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan, dan kreatifitas kepada karyawan.

### c. Kinerja Karyawan

Menurut Robbin dalam Nawawi (2006), mengatakan bahwa kinerja adalah jawaban atas pertanyaan “apa hasil yang dicapai seseorang sesudah mengerjakan sesuatu”.

Pengertian kinerja yang lain yaitu menurut Hasibuan dalam Nawawi (2006), mengatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu. Sedangkan Nawawi (2006), mengemukakan pengertian kinerja yang bersifat praktis dapat diartikan sebagai apa yang dikerjakan atau tidak

dikerjakan oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas pokoknya.

Item pernyataan kinerja karyawan dalam penelitian ini yaitu:

- 1) Kemampuan menyelesaikan tugas sesuai dengan standar kerja tanpa pengawasan langsung.
- 2) Kemampuan berkomunikasi/bekerjasama baik dengan rekan kerja
- 3) Kemampuan bekerja, bersikap, dan berperilaku sesuai dengan tata tertib dan ketentuan peraturan kantor.
- 4) Kemampuan membantu kantor dengan baik dalam mencapai sasaran atau target kerja untuk memberikan pelayanan yang baik dan optimal kepada masyarakat umum.
- 5) Mampu bekerja dengan penuh kedisiplinan dan tanggung jawab di tempat kerja.

### **3. Pengukuran Variabel**

Variabel-variabel dalam penelitian ini diukur dengan skala Likert jenjang lima, dengan nilai masing-masing : sangat setuju (skor 5), setuju (skor 4), kurang setuju (skor 3), tidak setuju (skor 2) dan sangat tidak setuju (skor 1).

## **E. Uji Analisis Pengukuran Data**

### **1. Uji Validitas**

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan sesuatu instrument (Arikunto, 2006). Suatu instrument

dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan. Tinggi rendahnya validitas instrument menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang validitas yang dimaksud.

Untuk mengukur validitas kuesioner yang diberikan kepada responden digunakan rumus korelasi *product moment* sebagai berikut (Arikunto, 2006):

$$r_{xy} = \frac{N \cdot \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N \cdot (\sum X^2) - (\sum X)^2\} \{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

keterangan:

$r_{xy}$  = Koefisien korelasi antara variabel X dan Y

X = nilai variable X

Y = nilai variable Y

N = jumlah subyek

Taraf signifikansi ditentukan 5%. Jika diperoleh hasil korelasi yang lebih besar dari r tabel pada taraf signifikansi 0,05 berarti butir pertanyaan tersebut valid.

## 2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan bahwa suatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik (Arikunto, 2006). Dalam hal ini suatu alat ukur dikatakan mempunyai reliabilitas tinggi atau dapat dipercaya jika alat ukur tetap atau stabil, dapat diandalkan dan dapat diramalkan.

Untuk mengukur reliabilitas alat pengukur digunakan rumus Alpha (Arikunto, 2006) dengan rumus :

$$r_{xy} = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum \sigma b^2}{\sigma^2 t} \right]$$

Keterangan:

$r_{xy}$  = reliabilitas instrument

$\sigma^2 t$  = varians total

$\sum \sigma b^2$  = jumlah varians butir

$k$  = banyaknya butir pernyataan

Nilai  $r$  hasil perhitungan tersebut kemudian dibandingkan dengan nilai  $r$  tabel product moment. Taraf signifikansi ditetapkan dengan alpha 60% atau 0,6. Jika nilai  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  tabel, maka kuesioner dinyatakan reliabel.

## F. Metode Analisis

Metode analisis data merupakan alat yang dipergunakan dalam memecahkan masalah. Dalam penulisan ini digunakan metode analisis data regresi linier berganda :

Regresi linier berganda yaitu digunakan untuk menguji pengaruh atau hubungan antara variabel independen (Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja) dengan variabel dependen (Kinerja Karyawan). Perhitungan akan dilakukan dengan bantuan program SPSS for Windows. Model hubungan

variabel akan dianalisis sesuai dengan persamaan regresi. Menurut Hasan (2005), persamaan regresi linier berganda dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2$$

dimana :

- Y = Kinerja Karyawan
- $x_1$  = Kepemimpinan Transformasional
- $x_2$  = Motivasi Kerja
- a = konstanta
- $b_1, b_2$  = koefisien regresi

## G. Pengujian Hipotesis

### 1. Uji F (Uji Serentak)

Uji F adalah alat untuk menguji kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Kriteria pengujian dengan menggunakan uji F adalah sebagai berikut :

#### a. Menentukan formulasi hipotesis

(1)  $H_0: b_1 = b_2 = 0$  , artinya tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari seluruh variabel independent (kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja) terhadap variabel dependent (kinerja karyawan).

(2)  $H_a: b_1 \neq b_2 \neq 0$ , artinya terdapat pengaruh yang signifikan dari seluruh variabel independent (kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja) terhadap variabel dependent (kinerja karyawan).

#### b. Menentukan tingkat signifikansi yang dapat ditolerir ( $\alpha = 5\%$ )

c. Menentukan besarnya F hitung :

$$F_{hitung} = \frac{R^2 / (k-1)}{(1-R^2) / (n-k)}$$

d. Membandingkan tingkat probabilitas tingkat kesalahan  $F_{hitung}$  dengan tingkat signifikansi yang dapat ditolerir ( $\alpha = 5\%$ ).

e. Keputusan :

(1) Jika probabilitas tingkat kesalahan  $F_{hitung} \leq$  tingkat signifikansi yang dapat ditolerir maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  dapat diterima yang artinya terdapat pengaruh secara signifikan variabel kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

(2) Jika probabilitas tingkat kesalahan  $F_{hitung} >$  tingkat signifikansi yang dapat ditolerir maka  $H_a$  ditolak dan  $H_0$  dapat diterima yang artinya tidak terdapat pengaruh secara signifikan variabel kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

## 2. Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi mencari seberapa besar variasi variabel independen dapat menjelaskan secara keseluruhan variasi variabel dependen.

Adapun rumus yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$R^2_{YX_1.X_2} = \frac{b_1 YX_1 + b_2 YX_2}{Y^2}$$

Dimana :

- $R^2$  = Koefisien korelasi  
 $b_1, b_2$  = Koefisien regresi  
 $Y$  = variabel dependen (kinerja karyawan)  
 $X_1, X_2$  = variabel independen

Koefisien determinasi ini mengukur seberapa besar sumbangan variabel independen secara keseluruhan terhadap naik turunnya variasi nilai variabel dependen. Nilai koefisien determinasi ( $r$ ) ini akan mempunyai range antara 0 sampai dengan 1.

### 3. Uji t (Uji Parsial)

Uji t adalah alat untuk menguji kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Kriteria pengujian dengan menggunakan uji t adalah sebagai berikut :

- a. Menentukan formulasi hipotesis
  - (1)  $H_0: b_i=0$  , artinya tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari seluruh variabel independent (kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja) terhadap variabel dependent (kinerja karyawan).
  - (2)  $H_a: b_i \neq 0$  , artinya terdapat pengaruh yang signifikan dari seluruh variabel independent (kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja) terhadap variabel dependent (kinerja karyawan).
- b. Menentukan tingkat signifikansi yang dapat ditolerir ( $\alpha= 5\%$ )

c. Menentukan besarnya  $t_{hitung}$  :

$$t_{hitung} = \frac{\text{koefisien regresi } b_i}{\text{standar deviasi } b_i}$$

d. Membandingkan tingkat probabilitas tingkat kesalahan  $t_{hitung}$  dengan tingkat signifikansi yang dapat ditolerir ( $\alpha = 5\%$ ).

e. Keputusan :

(1) Jika probabilitas tingkat kesalahan  $t_{hitung} \leq$  tingkat signifikansi yang dapat ditolerir maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  dapat diterima yang artinya terdapat pengaruh secara signifikan variabel kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

(2) Jika probabilitas tingkat kesalahan  $t_{hitung} >$  tingkat signifikansi yang dapat ditolerir maka  $H_a$  ditolak dan  $H_0$  dapat diterima yang artinya tidak terdapat pengaruh secara signifikan variabel kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

#### 4. Uji Koefisien Beta

Untuk menentukan variabel bebas yang paling dominan mempengaruhi nilai variabel terikat dalam suatu model regresi linier maka digunakan koefisien beta untuk menentukan nilai koefisien, maka dilakukan regresi linier dimana setiap variabel bebas mengalami proses *normalized*, yaitu ditransformasikan sehingga dapat saling membandingkan, maka variabel-variabel bebas ini hendaknya dinyatakan dalam bentuk standar deviasinya masing-masing sebagai berikut ini:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 \quad (1)$$

Kalau dinyatakan  $\sigma_1$ ,  $\sigma_2$ , dan  $\sigma_y$  sebagai standar deviasinya yang berkaitan dengan  $x_1$ ,  $x_2$ , dan  $xy$  serta koefisien regresi hasil estimasi model regresi tersebut dinyatakan dengan  $\beta_0$ ,  $\beta_1$ ,  $\beta_2$  sementara seluruh variabel model regresi ini dinyatakan dalam bentuk satuan standar deviasinya masing-masing, maka model regresi yang sudah mengalami proses *normalized* menjadi:

$$\frac{y}{\sigma_y} = \beta_0^* + \beta_1^* \frac{x_1}{\sigma_1} + \beta_2^* \frac{x_2}{\sigma_2} \quad (2)$$

Jika dibandingkan persamaan 1 dengan persamaan 2, dapat dilihat hubungan antara koefisien regresi dari suatu model regresi yang biasa dengan koefisien beta sebagai berikut:

$$\beta_0 = \beta_0^* \sigma_y$$

$$\beta_1 = \beta_1^* \frac{\sigma_y}{\sigma_1}$$

$$\beta_2 = \beta_2^* \frac{\sigma_y}{\sigma_2}$$

Dimana :

$\beta_1$ = beta koefisien dari  $x_1$  dan  $x_2$

$\beta_i$ = koefisien regresi dari  $x_1$  dan  $x_2$

$\sigma_y$ = standar deviasi dari kinerja karyawan

$\sigma_i$ = standar deviasi dari  $x_1$  dan  $x_2$

Koefisien beta tersebut disebut sebagai *standarlized regression coefficient*, kemudian faktor dominan terhadap kinerja karyawan harus dibandingkan

kekuatan pengaruh masing-masing variable bebas terhadap varibilitas variabel terikat. Indikator yang digunakan adalah  $\beta^*$  (beta koefisien) variabel bebas suatu variabel disebut mendominasi variabel bebas yang lain terhadap varibilitas variabel terikat apabila memiliki nilai koefisien beta terbesar.

## BAB IV

### ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

#### A. Analisis Kualitatif

Analisis kualitatif dalam penelitian ini ditujukan untuk mendeskripsikan karakteristik responden, meliputi: jenis kelamin, status perkawinan, usia, pendidikan dan lama bekerja, berdasarkan jawaban responden atas kuesioner penelitian, serta deskripsi variabel penelitian meliputi variabel Kepemimpinan transformasional, Motivasi kerja dan Kinerja.

##### 1. Deskripsi Karakteristik Responden

###### a. Jenis Kelamin

Deskripsi karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin disajikan pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1  
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin & umur

	Jenis Kelamin		Total
	Laki- laki	Perempuan	
Umur 24 - 31 tahun	3	3	6
32 - 39 tahun	2	8	10
40 - 47 tahun	5	2	7
48 - 55 tahun	9	3	12
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>16</b>	<b>35</b>

Sumber: Lampiran 4

Berdasarkan Tabel 4.1, dapat dilihat bahwa mayoritas responden adalah laki-laki yaitu sebanyak 19 orang (54,3 %) dan sisanya sebanyak 16 orang (45,7 %) adalah perempuan. Robbins (2001)

menyatakan bahwa tempat terbaik untuk memulai adalah dengan pengakuan bahwa terdapat beberapa perbedaan penting antara pria dan wanita yang mempengaruhi kinerja. Satu masalah yang nampaknya membedakan antar jenis kelamin, khususnya saat karyawan mempunyai anak-anak prasekolah, adalah pilihan atas jadwal kerja. Ibu-ibu yang bekerja lebih mungkin untuk memilih pekerjaan paruh waktu agar bisa menampung tanggung jawab terhadap keluarga. Hal ini yang menyebabkan jumlah karyawan laki-laki di Kantor Kecamatan Temanggung lebih banyak dibandingkan perempuan, karena dilihat dari tabel tersebut terlihat bahwa mayoritas karyawan perempuan berumur 32-39 tahun dimana mereka cenderung masih memiliki anak yang masih bersekolah di tingkat TK maupun SD dan masih membutuhkan asuhan dari ibunya. Sedangkan kantor kecamatan menuntut karyawan untuk lebih aktif hadir, karena kantor kecamatan memiliki rutinitas yang padat dalam melayani masyarakat dalam mengurus surat-surat kependudukan.

b. Gaji

Deskripsi karakteristik responden berdasarkan gaji disajikan pada Tabel 4.2 berikut ini.

Tabel 4.2  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Gaji**

<b>Gaji</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase (%)</b>
< Rp 1.000.000	2	5.7
Rp1.000.000-Rp 1.500.000	2	5.7
> Rp 1.500.000-Rp 2.000.000	13	37.1
> Rp 2.000.000-Rp 2.500.000	13	37.1
> Rp 2.500.000	5	14.3
<b>Jumlah</b>	35	100%

Sumber: Lampiran 4

Berdasarkan Tabel 4.2, dapat dilihat bahwa mayoritas responden berpenghasilan lebih besar Rp 1.500.000 sampai Rp 2.000.000 yaitu sebanyak 13 orang (37,1%) dan juga berpenghasilan lebih besar Rp 2.000.000 sampai Rp 2.500.000 yaitu sebanyak 13 orang (37,1 %). Setelah itu diikuti dengan responden yang berpenghasilan lebih besar Rp 2.500.000 sebanyak 5 orang (14,3%). Kemudian berpenghasilan gaji kurang dari Rp 1.000.000 sebanyak 2 orang (5,7%) dan berpenghasilan Rp 1.000.000 sampai Rp 1.500.000 juga sebanyak 2 orang (5,7%).

Nawawi (2000) menyatakan bahwa, gaji bagi organisasi atau perusahaan berarti penghargaan atau ganjaran pada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya melalui kegiatan yang disebut bekerja. Karakteristik tersebut menunjukkan bahwa mayoritas responden berpenghasilan antara lebih Rp 1.500.000 sampai Rp 2.000.000 dan antara lebih Rp 2.000.000 sampai Rp 2.500.000. Hal ini dikarenakan kebanyakan karyawan di Kantor Kecamatan tersebut adalah PNS dan gaji yang diperoleh dipengaruhi

oleh pangkat/golongan serta masa kerja yang kebanyakan masih golongan II dan masa kerja yang baru sebentar sebagai PNS.

c. Masa Kerja

Deskripsi karakteristik responden berdasarkan masa kerja disajikan pada Tabel 4.3 berikut ini.

Tabel 4.3.  
Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase (%)
2- 9 tahun	22	62,9
10-17 tahun	6	17,1
18-25 tahun	3	8,6
26-32 tahun	4	11,4
<b>Jumlah</b>	35	100%

Sumber: Lampiran 4

Berdasarkan Tabel 4.3, dapat dilihat bahwa mayoritas responden memiliki masa kerja 2-9 tahun yaitu sebanyak 22 orang (62,9%), diikuti dengan masa kerja 10-17 tahun sebanyak 6 orang (17,1%). Sedangkan masa kerja karyawan yang tergolong bekerja lama hanya berjumlah sedikit, yaitu yang memiliki masa kerja 26-32 tahun hanya 4 orang (11,4%) dan yang memiliki masa kerja 18-25 tahun hanya 3 orang (8,6%).

Masa kerja sangat mempengaruhi penguasaan rincian pekerjaan dari seorang karyawan, dimana responden dengan masa kerja yang lebih lama mempunyai pengalaman, kepercayaan diri dan penguasaan job description yang lebih baik (Robbins, 2001). Kemampuan, pengetahuan, tanggung jawab dalam bertindak, berpikir serta pengambilan keputusan

juga dipengaruhi oleh masa kerja, disamping usia karyawan. Dari tabel tersebut menunjukkan mayoritas karyawan memiliki masa kerja 2-9 tahun. Hal tersebut dikarenakan dalam PNS, masa kerja karyawan dihitung setelah mereka diangkat dari karyawan honorer menjadi PNS dan sebagian besar karyawan di Kantor Kecamatan Temanggung belum begitu lama diangkat menjadi PNS. Akan tetapi, para karyawan juga telah memiliki pengalaman kerja selama dia menjadi karyawan honorer dan masih membutuhkan arahan dari pimpinan serta pelatihan kerja untuk meningkatkan kinerja maupun pengalaman kerjanya.

d. Pendidikan

Deskripsi karakteristik responden berdasarkan pendidikan disajikan pada Tabel 4.4.

Tabel 4.4  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan**

<b>Pendidikan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase (%)</b>
SMA	19	54,3
D3	5	14,3
S1	9	25,7
S2	2	5,7
Jumlah	35	100

Sumber: Lampiran 4

Berdasarkan Tabel 4.4, dapat dilihat bahwa mayoritas responden berpendidikan SMA yaitu sebanyak 19 orang (54,3%), diikuti berpendidikan S1 sebanyak 9 orang (25,7%), kemudian berpendidikan D3 sebanyak 5 orang (14,3%) dan berpendidikan S2 sebanyak 2 orang (5,7%).

Pendidikan terakhir mempengaruhi kemampuan, wawasan dan tingkat kepercayaan diri dari responden dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal tersebut dikarenakan pendidikan sangat penting guna meningkatkan kemampuannya. Responden dengan tingkat pendidikan yang tinggi mampu bekerja dengan tingkat kesulitan dan tanggung jawab yang lebih tinggi (Robbins, 2001)

Dari tabel tersebut menunjukkan bahwa mayoritas karyawan berpendidikan terakhir SMA. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan di instansi-instansi khususnya di Kantor Kecamatan Temanggung ini masih di dominasi oleh lulusan SMA, karena kebanyakan adalah tenaga honorer yang dulunya rata-rata lulusan SMA terus kemudian diangkat menjadi PNS. Oleh karena itu, para karyawan perlu membutuhkan adanya pelatihan kerja bagi karyawan untuk menambah wawasan maupun pengalaman kerja seperti pelatihan pengoperasian computer maupun program-program yang baru dari pemerintah pusat.

## **2. Deskripsi Variabel Penelitian**

Analisis data deskriptif dalam penelitian ini ditujukan untuk mendeskripsikan identitas responden, meliputi: umur, jenis kelamin, dan pendidikan formal, berdasarkan jawaban responden atas kuesioner penelitian, serta deskripsi variabel penelitian meliputi variabel Kepemimpinan transformasional, Motivasi kerja, kekuatan posisi pemimpin dan Kinerja.

Dalam mendeskripsikan variabel penelitian, nilai rata-rata masing-masing responden pada masing-masing variabel dikelompokkan (kategorisasi) dalam 5 kelas, berdasarkan norma yang telah dijelaskan pada Bab III.

a. Kepemimpinan transformasional

Variabel Kepemimpinan transformasional diukur dengan 8 item pernyataan. Setelah ke-8 item ini dirata-rata dan diklasifikasi maka deskripsi variabel Kepemimpinan transformasional disajikan pada Tabel 4.5.

Tabel 4.5  
**Deskripsi Variabel Kepemimpinan transformasional**

<b>Interval</b>	<b>Kategori</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase (%)</b>
1,00 - 1,79	Sangat Rendah	0	0,0
1,80 - 2,59	Rendah	0	0,0
2,60 - 3,39	Cukup Tinggi	10	28,6
3,40 - 4,19	Tinggi	19	54,3
4,20 - 5,00	Sangat Tinggi	6	17,1
<b>Jumlah</b>		35	100,0
Rata-rata = 3,7321			

Sumber: Lampiran 4

Berdasarkan Tabel 4.5, dapat dilihat bahwa dari 35 responden yang memberi tanggapan terhadap item-item pernyataan variabel Kepemimpinan transformasional, ditemukan tidak ada responden (0%) yang memiliki Kepemimpinan transformasional tergolong “sangat rendah” dan “rendah”, 10 orang (28,6%) tergolong “cukup tinggi”, 19 orang (54,3%) tergolong “tinggi” dan sebanyak 6 orang (17,1%) tergolong “sangat tinggi”. Nilai rata-rata diperoleh sebesar 3,7321. Nilai

ini berada dalam rentang 3,40 – 4,19 yang berarti “tinggi”. Ini menunjukkan bahwa tingkat Kepemimpinan transformasional karyawan Pegawai kecamatan Temanggung di Kabupaten Temanggung tergolong **tinggi**. Hal ini berarti bahwa karyawan merasa cocok dengan kepemimpinan yang diterapkan pada organisasinya.

b. Motivasi kerja

Variabel Motivasi kerja diukur dengan 6 item pernyataan. Setelah 6 item ini dirata-rata dan diklasifikasi maka deskripsi variabel Motivasi kerja disajikan pada Tabel 4.6.

Tabel 4.6  
Deskripsi Variabel Motivasi kerja

Interval	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
1,00 – 1,79	Sangat rendah	0	0.0
1,80 – 2,59	Rendah	1	2.9
2,60 – 3,39	Cukup tinggi	5	14.3
3,40 – 4,19	Tinggi	15	42.9
4,20 – 5,00	Sangat tinggi	14	40.0
<b>Jumlah</b>		35	100,0
Rata-rata = 3,9857			

Sumber: Lampiran 4

Berdasarkan Tabel 4.6, dapat dilihat bahwa dari 35 responden yang memberi tanggapan terhadap item-item pernyataan variabel Motivasi kerja, ditemukan tidak ada responden (0%) yang menilai “sangat rendah” dan 1 orang (2,9%) yang menilai “rendah” pada Motivasi kerja, 5 orang (14,3%) menilai “cukup tinggi”, 15 orang (42,9%) menilai “tinggi” dan sebanyak 14 orang (40,0%) menilai “sangat tinggi”. Nilai rata-rata diperoleh sebesar 3,9857. Nilai ini berada

dalam rentang 3,40 – 4,19 yang berarti “tinggi”. Ini menunjukkan bahwa Motivasi kerja pada Pegawai kecamatan Temanggung di Kabupaten Temanggung tergolong **tinggi** atau baik. Hal ini berarti bahwa karyawan tumbuh motivasinya dengan jaminan tunjangan yang tinggi, gaji yang layak dan adanya lingkungan interpersonal yang baik.

c. Kinerja

Variabel Kinerja diukur dengan 5 item pernyataan. Setelah 5 item ini dirata-rata dan diklasifikasi maka deskripsi variabel Kinerja disajikan pada Tabel 4.7.

Tabel 4.7

**Deskripsi Variabel Kinerja**

Interval	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
1,00 – 1,79	Sangat rendah	0	0.0
1,80 – 2,59	Rendah	2	5.7
2,60 – 3,39	Cukup tinggi	3	8.6
3,40 – 4,19	Tinggi	23	65.7
4,20 – 5,00	Sangat tinggi	7	20.0
<b>Jumlah</b>		35	100,0
Rata-rata = 3.8114			

Sumber: Lampiran 4

Berdasarkan Tabel 4.7, dapat dilihat bahwa dari 35 responden yang memberi tanggapan terhadap item-item pernyataan variabel Kinerja, ditemukan tidak ada responden (0%) yang memiliki Kinerja tergolong “sangat rendah” dan 2 orang (5,7%) tergolong “rendah”, 3 orang (8,6%) tergolong “cukup tinggi”, 23 orang (65,7%) tergolong “tinggi” dan sebanyak 7 orang (20,0%) tergolong “sangat tinggi”. Nilai

rata-rata diperoleh sebesar 3,8114. Nilai ini berada dalam rentang 3,40 – 4,19 yang berarti “tinggi”. Ini menunjukkan bahwa tingkat Kinerja karyawan pada Pegawai kecamatan Temanggung di Kabupaten Temanggung tergolong **tinggi**. Hal ini berarti bahwa karyawan dapat menyelesaikan tugas sesuai dengan standart kerja, dapat berkomunikasi baik dengan rekan sekerjanya dan bekerja penuh tanggung jawab.

## **B. Uji Validitas dan Reliabilitas**

### **1. Uji Validitas**

Uji validitas dilakukan dengan pendekatan korelasi *product moment* antar masing-masing item yang mengukur suatu variabel dengan skor total variabel tersebut. Kriteria yang digunakan adalah bila nilai koefisien korelasi ( $r_{hitung}$ ) bernilai positif dan lebih besar dari  $r_{tabel}$ , berarti item dinyatakan valid. Dengan  $N = 35$  dan  $\alpha = 0,05$  (uji satu sisi) diperoleh nilai  $r_{tabel}$  sebesar 0,3042

#### a. Variabel Kepemimpinan transformasional

Variabel Kepemimpinan transformasional diukur dengan 8 item pernyataan. Hasil pengujian validitas instrumen disajikan pada Tabel 4.8.

Tabel 4.8

**Hasil Uji Validitas Kepemimpinan transformasional (X<sub>1</sub>)**

Item	r <sub>hitung</sub>	r <sub>tabel</sub>	Keterangan
x1.1	0,351*	0,301	valid
x1.2	0,706**	0,301	valid
x1.3	0,857**	0,301	valid
x1.4	0,789**	0,301	valid
x1.5	0,703**	0,301	valid
x1.6	0,815**	0,301	valid
x1.7	0,823**	0,301	valid
x1.8	0,688**	0,301	valid
x2.1	0,866**	0,301	valid
x2.2	0,814**	0,301	valid
x2.3	0,869**	0,301	valid
x2.4	0,872**	0,301	valid
x2.5	0,844**	0,301	valid
x2.6	0,604**	0,301	valid
y1	0,849**	0,301	valid
y2	0,783**	0,301	valid
y3	0,889**	0,301	valid
y4	0,852**	0,301	valid
y5	0,802**	0,301	valid

Item	r <sub>hitung</sub>	r <sub>tabel</sub>	Keterangan
x1.1	0,698**	0,3042	valid
x1.2	0,658**	0,3042	valid
x1.3	0,698**	0,3042	valid
x1.4	0,548**	0,3042	valid
x1.5	0,751**	0,3042	valid
x1.6	0,714**	0,3042	valid
x1.7	0,757**	0,3042	valid
x1.8	0,745**	0,3042	valid
x1.9	0,648**	0,3042	valid
x1.10	0,703**	0,3042	Valid

Sumber: Lampiran 3

Berdasarkan hasil uji validitas instrumen variabel Kepemimpinan transformasional pada Tabel 4.8, menunjukkan bahwa semua item memiliki koefisien korelasi (r<sub>hitung</sub>) bernilai positif dan lebih besar dari r<sub>tabel</sub>

= 0,3042 yang berarti valid. Koefisien korelasi yang diperoleh berkisar antara 0,648– 0,757.

b. Variabel Motivasi kerja

Variabel Motivasi kerja diukur dengan 6 item pernyataan. Hasil pengujian validitas instrumen disajikan pada Tabel 4.9.

Tabel 4.9  
**Hasil Uji Validitas Motivasi kerja (X<sub>2</sub>)**

Item	r <sub>hitung</sub>	r <sub>tabel</sub>	Keterangan
x2.1.1	0,905**	0,3042	valid
x2.1.2	0,926**	0,3042	valid
x2.1.3	0,862**	0,3042	valid
x2.2.1	0,787**	0,3042	valid
x2.2.2	0,909**	0,3042	valid
x2.2.3	0,913**	0,3042	valid
x2.3.1	0,770**	0,3042	valid
x2.3.2	0,744**	0,3042	valid

Berdasarkan hasil uji validitas instrumen variabel Motivasi kerja pada Tabel 4.9, menunjukkan bahwa semua item memiliki koefisien korelasi (r<sub>hitung</sub>) bernilai positif dan lebih besar dari r<sub>tabel</sub> = 0,3042 yang berarti valid. Koefisien korelasi yang diperoleh berkisar antara 0,744 – 0,926.

c. Variabel Kinerja

Variabel Kinerja diukur dengan delapan item pernyataan. Hasil pengujian validitas instrumen disajikan pada Tabel 4.10.

Tabel 4.10

**Hasil Uji Validitas Kinerja (Y)**

<b>Item</b>	<b>r<sub>hitung</sub></b>	<b>r<sub>tabel</sub></b>	<b>Keterangan</b>
y1	0,897**	0,3042	valid
y2	0,890**	0,3042	valid
y3	0,861**	0,3042	valid

Berdasarkan hasil uji validitas instrumen variabel Kinerja pada Tabel 4.10, menunjukkan bahwa semua item memiliki koefisien korelasi ( $r_{hitung}$ ) bernilai positif dan lebih besar dari  $r_{tabel} = 0,3042$  yang berarti valid. Koefisien korelasi yang diperoleh berkisar antara 0,861 – 0,897.

**2. Uji Reliabilitas**

Pengujian reliabilitas instrumen menggunakan koefisien *Cronbach's Alpha* dengan kriteria sebagaimana telah dijelaskan pada Bab III. Hasil pengujian reliabilitas ketiga variabel disajikan pada Tabel 4.11.

Tabel 4.11

**Hasil Uji Reliabilitas Instrumen**

<b>Variabel</b>	<b><i>Cronbach's Alpha</i></b>	<b>Kriteria</b>	<b>Keterangan</b>
Kepemimpinan transformasional	0,867	$\geq 0,60$	Reliabel
Motivasi kerja	0,896	$\geq 0,60$	Reliabel
Kinerja	0,888	$\geq 0,60$	Reliabel

Sumber: Lampiran 3

Hasil pengujian reliabilitas pada Tabel 4.11 menunjukkan bahwa nilai koefisien reliabilitas *Cronbach's Alpha* masing-masing variabel lebih besar dari 0,60 yang berarti reliabel.

Dengan demikian seluruh item pertanyaan yang ada pada instrumen penelitian layak sebagai instrumen untuk mengukur variabel Kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan Kinerja, karena telah memenuhi persyaratan validitas dan reliabilitas yang direkomendasikan dan selanjutnya data yang diperoleh dari kuesioner dikompositkan dengan mencari nilai rata-ratanya untuk mewakili variabel-variabel dalam penelitian ini. Dalam hal ini akan diperoleh tiga skor komposit mewakili tiga variabel yaitu: Kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ), Motivasi kerja ( $X_2$ ), dan Kinerja ( $Y$ ).

### **C. Analisis Kuantitatif**

Analisis kuantitatif ditujukan untuk menguji hipotesis ada tidaknya pengaruh Kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan Motivasi kerja ( $X_2$ ) terhadap Kinerja karyawan pada Pegawai kecamatan Temanggung di Kabupaten Temanggung. Pengujian hipotesis dilakukan dengan teknik analisis regresi linier berganda menggunakan program komputer *SPSS for Windows Release 17*.

#### **1. Estimasi Regresi Linier Berganda**

Hasil estimasi analisis regresi berganda mengenai pengaruh Kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan Motivasi kerja ( $X_2$ ) terhadap Kinerja karyawan ( $Y$ ), disajikan pada Tabel 4.12.

Tabel 4.12  
**Hasil Estimasi Regresi Linier Berganda**

Variabel Independen	Koef. Regresi	t <sub>hitung</sub>	p	Keputusan
Konstanta	-0,366			-
Kepemimpinan transformasional (X <sub>1</sub> )	0,883	4,786	0,000	H <sub>a</sub> diterima
Motivasi kerja (X <sub>2</sub> )	0,221	1,544	0,132	H <sub>a</sub> diterima
Variabel dependen: Kinerja (Y)				
R <sup>2</sup> = 0,526      F <sub>hitung</sub> = 17,725				
Adjusted R <sup>2</sup> = 0,496				
p = 0,000				

Sumber: Lampiran 5

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda pada Tabel 4.12 diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = -0,366 + 0,883 X_1 + 0,221 X_2$$

a. Konstanta (a)

Pada persamaan di atas nilai konstanta diperoleh sebesar -0,366 (negatif) yang berarti bahwa jika skor pada kedua variabel Kepemimpinan transformasional, dan Motivasi kerja sama dengan nol maka Kinerja akan sebesar -0,366.

b. Koefisien Regresi Kepemimpinan transformasional (b<sub>1</sub>)

Koefisien regresi Kepemimpinan transformasional pada persamaan di atas diperoleh sebesar 0,883 (positif) yang berarti bahwa apabila skor pada variabel Kepemimpinan transformasional meningkat maka Kinerja akan meningkat sebesar 0,883 dan sebaliknya apabila skor variabel Kepemimpinan transformasional turun maka Kinerja akan turun sebesar

0,883, dengan asumsi variabel Motivasi kerja sama dengan nol atau dalam keadaan konstan.

c. Koefisien Regresi Motivasi kerja ( $b_2$ )

Koefisien regresi Motivasi kerja pada persamaan di atas diperoleh sebesar 0,221 (positif) yang berarti bahwa apabila skor pada variabel Motivasi kerja meningkat maka Kinerja akan meningkat sebesar 0,221 dan sebaliknya apabila skor variabel Motivasi kerja turun, maka Kinerja akan turun sebesar 0,221, dengan asumsi variabel Kepemimpinan transformasional sama dengan nol atau dalam keadaan konstan.

## 2. Uji Hipotesis

a. Uji Serentak (Uji-F)

Uji-F dilakukan untuk menguji signifikansi koefisien regresi seluruh prediktor (variabel independen) di dalam model secara serentak. Jadi menguji signifikansi pengaruh Kepemimpinan transformasional dan Motivasi kerja, secara serentak terhadap Kinerja karyawan.

Rumusan hipotesis nol ( $H_0$ ) dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) mengenai pengaruh variabel Kepemimpinan transformasional dan Motivasi kerja, secara serentak terhadap Kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

$H_0$  : Tidak ada pengaruh Kepemimpinan transformasional dan Motivasi kerja, secara serentak terhadap Kinerja karyawan.

$H_a$  : Ada pengaruh Kepemimpinan transformasional dan Motivasi kerja, secara serentak terhadap Kinerja karyawan.

Berdasarkan Tabel 4.12, uji signifikansi pengaruh Kepemimpinan transformasional dan Motivasi kerja, secara serentak terhadap Kinerja karyawan, dengan F statistik diperoleh  $F_{hitung}$  sebesar 17,725 dan probabilitas kesalahan ( $p$ ) = 0,000. Karena  $p < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan sebaliknya  $H_a$  diterima. Jadi dapat disimpulkan bahwa variabel Kepemimpinan transformasional dan Motivasi kerja, secara serentak atau simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan di kantor kecamatan Temanggung Kabupaten Temanggung.

Ditemukan pula koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,526 yang berarti bahwa sekitar 52,6% variasi pada variabel Kinerja mampu diterangkan oleh kedua variabel Kepemimpinan transformasional dan Motivasi kerja secara serentak atau simultan. Sedangkan sisanya yaitu sebesar 47,4% diterangkan oleh variasi lain di luar model.

b. Uji Parsial (Uji-t)

Uji t statistik digunakan untuk menguji signifikansi koefisien regresi pengaruh dari masing-masing variabel independen secara sendiri-sendiri atau individual (parsial) terhadap variabel dependen. Jadi menguji signifikansi pengaruh Kepemimpinan transformasional dan Motivasi kerja, secara parsial terhadap Kinerja karyawan.

- 1) Pengaruh Variabel Kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Rumusan hipotesis nol ( $H_0$ ) dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) mengenai pengaruh variabel Kepemimpinan transformasional secara parsial terhadap Kinerja adalah sebagai berikut:

$H_0$  : Tidak ada pengaruh Kepemimpinan transformasional secara parsial terhadap Kinerja karyawan.

$H_a$  : Ada pengaruh Kepemimpinan transformasional secara parsial terhadap Kinerja karyawan.

Dari hasil perhitungan pada Tabel 4.12 diperoleh koefisien regresi Kepemimpinan transformasional sebesar 0,883 (positif). Uji signifikansi koefisien ini dengan t statistik diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar sebesar 4,786 dan probabilitas kesalahan ( $p$ ) = 0,000. Karena  $p < 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan sebaliknya  $H_a$  diterima. Jadi dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan di kantor kecamatan Temanggung Kabupaten Temanggung.

## 2) Pengaruh Variabel Motivasi kerja terhadap Kinerja Karyawan

Rumusan hipotesis nol ( $H_0$ ) dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) mengenai pengaruh variabel Motivasi kerja secara parsial terhadap Kinerja adalah sebagai berikut:

$H_0$  : Tidak ada pengaruh Motivasi kerja secara parsial terhadap Kinerja karyawan.

$H_a$  : Ada pengaruh Motivasi kerja secara parsial terhadap Kinerja karyawan.

Dari hasil perhitungan pada Tabel 4.12 diperoleh koefisien regresi Motivasi kerja sebesar 0,221 (positif). Uji signifikansi koefisien diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar sebesar 1,544 dan  $p = 0,132$ . Karena  $p > 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan sebaliknya  $H_a$  diterima. Jadi dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel Motivasi kerja berpengaruh positif dan **tidak** signifikan terhadap Kinerja karyawan pada karyawan kecamatan Temanggung di Kabupaten Temanggung.

c. Uji Dominan (Koefisien Beta)

Uji koefisien Beta digunakan untuk mengetahui variabel independen mana yang mempunyai pengaruh dominan terhadap variabel dependen. Jadi variabel mana dari kedua variabel Kepemimpinan transformasional dan Motivasi kerja yang mempunyai pengaruh dominan terhadap Kinerja karyawan. Variabel independen yang mempunyai nilai Beta paling tinggi mempunyai pengaruh paling dominan terhadap variabel dependen.

Hasil estimasi terhadap model regresi berganda diperoleh koefisien Beta yang disajikan pada Tabel 4.13.

Tabel 4.13  
Hasil Estimasi Koefisien Beta

Variabel Independen	Koefisien Beta
Kepemimpinan transformasional ( $X_1$ )	0,626
Motivasi kerja ( $X_2$ )	0,202

Sumber: Lampiran 5

Berdasarkan Tabel 4.13, dapat dilihat bahwa koefisien Beta untuk variabel Kepemimpinan transformasional diperoleh sebesar 0,626 dan koefisien Beta untuk variabel Motivasi kerja sebesar 0,202. Berdasarkan koefisien ini maka dapat disimpulkan bahwa variabel Motivasi kerja mempunyai pengaruh paling dominan terhadap Kinerja karyawan pada karyawan kecamatan Temanggung Kabupaten Temanggung.

#### **D. Pembahasan**

Hasil uji serentak ditemukan bahwa Kepemimpinan transformasional dan Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan. Dengan demikian bahwa pada penelitian di kantor kecamatan Temanggung, kepemimpinan transformasional dari seorang camat dan motivasi para karyawan secara serentak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa dengan kepemimpinan transformasional yang baik dan disertai dengan motivasi karyawan yang baik pula, maka akan mampu meningkatkan kinerja karyawan yang maksimal terutama dalam melayani masyarakat umum. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin transformasional juga harus mampu memotivasi para karyawannya untuk mencapai kinerja karyawan yang maksimal.

Hasil uji parsial, ditemukan bahwa Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan. Ini berarti bahwa meningkatnya Kepemimpinan transformasional akan meningkatkan Kinerja karyawan dan sebaliknya, menurunnya Kepemimpinan transformasional akan

menurunkan Kinerja karyawan. Sedangkan Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan. Hasil penelitian ini tidak mendukung dari hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Anikmah (2008), karena Motivasi Kerja secara parsial tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal tersebut dikarenakan Kinerja Karyawan di Kantor Kecamatan Temanggung dalam proses bekerjanya tidak dipengaruhi oleh dorongan kebutuhan-kebutuhan seperti kebutuhan social, kebutuhan harga diri, dan kebutuhan aktualisasi diri. Hal itu disebabkan karena menurut Maslow dalam Robbins (2007), kebutuhan-kebutuhan tersebut merupakan kebutuhan tingkat tinggi yang kemudian dikaitkan dengan teori X dan Y Mc Gregor merupakan teori Y. Sedangkan karyawan di kantor Kecamatan Temanggung cenderung mengarah ke teori X, dimana karyawan kurang memiliki tanggung jawab dan masih perlu diawasi dengan ketat oleh pemimpinnya agar dapat efektif bekerja. Faktor ini disebabkan karena Karyawan di Kantor Kecamatan Temanggung yang kebanyakan Pegawai Negeri Sipil (PNS) mendapatkan gaji tetap dari pemerintah tiap bulannya berdasarkan tingkat pendidikan dan masa kerjanya walaupun kinerja para karyawan kurang maksimal.

Hasil nilai koefisien Beta, ditemukan nilai koefisien Beta untuk variabel Kepemimpinan Transformasional lebih besar dibandingkan variabel Motivasi Kerja, yang berarti bahwa variabel Kepemimpinan Transformasional mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan di kantor Kecamatan Temanggung Kabupaten Temanggung. Hal ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional mempunyai pengaruh yang besar terhadap Kinerja Karyawan yang berarti bahwa karyawan di Kantor Kecamatan

Temanggung masih banyak yang membutuhkan arahan-arahan maupun bimbingan dari pimpinan, khususnya dalam hal ini adalah Camat yang juga dijadikan sebagai panutan untuk karyawan-karyawannya dalam bekerja maupun dalam kehidupan bermasyarakat.

## **BAB V**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Simpulan**

Berdasarkan hasil analisis pada Bab IV maka dapat ditarik beberapa simpulan sebagai berikut:

1. Variabel Kepemimpinan transformasional dan Motivasi Kerja secara serentak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Kecamatan Temanggung Kabupaten Temanggung. Dengan demikian hipotesis 1 berhasil didukung.
2. Variabel Kepemimpinan transformasional secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan, sedangkan Motivasi Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja Karyawan di Kantor Kecamatan Temanggung Kabupaten Temanggung. Dengan demikian hipotesis 2 tidak didukung.
3. Variabel Kepemimpinan Transformasional mempunyai pengaruh yang dominan terhadap Kinerja Karyawan pada karyawan di kantor kecamatan Temanggung kabupaten Temanggung yang ditunjukkan dari hasil nilai koefisien beta. Dengan demikian hipotesis 3 berhasil didukung.

## **B. Saran**

Dari hasil penelitian, analisis data, pembahasan dan kesimpulan yang telah diambil, maka dapat dikemukakan saran yaitu:

1. Bagi pihak Kantor Kecamatan Temanggung khususnya dalam hal ini Camat harus mampu memimpin karyawannya untuk bekerja lebih baik dengan menganggap bahwa bawahannya tersebut adalah rekan kerjanya untuk mencapai tujuan organisasi, sehingga pemimpin harus mampu menjadi contoh atau panutan bagi karyawannya baik di kantor maupun di luar kantor.
2. Pemimpin harus mampu mempertahankan kedekatan karyawan yang satu dengan yang lainnya agar tercipta rasa kekeluargaan yang erat, hal ini dapat terlihat bahwa karyawan merasa bangga menjadi rekan kerja pimpinan karena karyawan menganggap bahwa pimpinan adalah simbol kesuksesan dan prestasi. Kedekatan tersebut dapat dilakukan dengan saling menyapa antar karyawan, memberikan pujian atas kinerja karyawan maupun memberitahu dengan cara berkomunikasi baik apabila ada karyawan yang melakukan kesalahan. Selain itu juga dapat dilakukan dengan cara hadir pada acara karyawan maupun keluarga karyawan seperti pernikahan, kelahiran bayi, kematian maupun menjenguk karyawan atau keluarga karyawan yang sakit.

### Daftar Pustaka

- Anikmah (2008). *“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Jati Agung Arsitama Grogol Sukoharjo”*. Skripsi. Surakarta : UNS.
- Arikunto, Suharsimi (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta : Rineka Cipta
- Dessler, Gary (1993). *Manajemen Personalia, alih bahasa oleh Agus Dharma*. Jakarta : Erlangga.
- Djarwanto Ps dan Pangestu Subagyo (1993). *Statistik Induktif .Edisi keempat*. Yogyakarta:BPFE.
- Ghozali, Imam, Prof. Dr. H M.Com,Akt (2005). *“Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS”* edisi 3.
- Hasan,Iqbal (2005).*Pokok-Pokok Materi Statistik 2*.Jakarta: Bumi Aksara
- Mariam, Rani (2009). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening*. Tesis. Semarang: Undip.
- Nawawi, Hadari (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- M.Manullang (2001). *Manajemen Personalia*, Edisi Revisi, Ghalia Indonesia.
- Nawawi, Hadari (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Nawawi, Hadari (2006). *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- NCSS Statistical Software., 1995. *NCSS Probability Calculator*.  
<http://www.icw.com/ncss>
- O’Leary, Elizabeth (2001). *Kepemimpinan*. Edisi Pertama. Yogyakarta : Andi.
- Robbins, Stephen P (2007). *Perilaku Organisasi*. PT Indeks.
- Robbins, Stephen P dan Mary Coulter (2007). *Manajemen*. PT Indeks.
- Siswanti, Yuni (2008). *Meraih Kepemimpinan Manajerial Yang Smart*. Yogyakarta: Wimaya Press UPN “Veteran” Yogyakarta.

Sudjana,(2005). *Metoda Statistika*.Bandung: Tarsito.

Sugiyono, (2007).*Statistika Untuk Penelitian*.Bandung : Alfabeta

Suyuthi, Nurmadhani Fitri, H. Djabir Hamzah dan Otto R. Payangan (2010).  
*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Karyawan PT. Telkom Divre VII Makassar*. Jurnal.

Umar, Husein (2005). *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Veithzal, Rivai (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek*. Jakarta : PT. Grafindo Persada

<http://belajarpsikologi.com/pengertian-kepemimpinan-menurut-para-ahli/>

[http://id.wikipedia.org/wiki/Otonomi\\_daerah](http://id.wikipedia.org/wiki/Otonomi_daerah)

# LAMPIRAN

## I

**Kepada :**

**Yth. Bapak/Ibu/Saudara/Saudari**

**Karyawan Kecamatan Temanggung Kabupaten Temanggung**

**Di tempat**

Dengan hormat,

Berkenaan dengan adanya penelitian dalam rangka penyusunan skripsi dengan judul ” **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Kecamatan Temanggung Kabupaten Temanggung**”.

Saya mohon kesediaan anda untuk meluangkan waktu sejenak untuk mengisi angket ini. Jawaban anda tidak mempengaruhi penilaian kinerja anda. Tidak ada jawaban yang benar atau salah dan sesuai dengan kode etik penelitian, maka semua data dijamin kerahasiannya. Jangan berpikir terlalu rumit, saya berharap anda akan menjawab dengan lebih leluasa sesuai dengan apa yang anda rasakan dan alami, bukan berdasarkan yang seharusnya. Saya harap anda menjawab jujur dan terbuka.

Saya sangat menghargai atas segala partisipasi dan ketulusan anda dalam menjawab kuesioner ini dan saya sangat mengucapkan banyak terima kasih atas semua kerjasamanya.

Petunjuk Pengisian

1. Isilah Identitas (data diri responden) anda dengan benar dan lengkap pada tempat yang telah disediakan.
2. Isilah semua nomor dalam angket ini dan jangan sampai ada yang terlewatkan
3. Jawablah pertanyaan dalam angket ini sesuai dengan apa yang anda rasakan dan alami saat ini
4. Jawablah setiap bagian kuesioner sesuai dengan petunjuk pengisian yang ada.

Hormat saya

Taufiq Mubarak

### IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama	:		
2. Jenis Kelamin	:	Laki-laki / Perempuan	(*)
3. Usia	:		
4. Pendidikan Terakhir	:	SD / SLTP / SLTA / D3 / S1 / S2	(*)
5. Lama Kerja	:		
6. Penghasilan per bulan	:	kurang dari Rp 1.000.000,- Lebih dari Rp 1.000.000,- sampai Rp 1.500.000,- Lebih dari Rp 1.500.000,- sampai Rp 2.000.000,- Lebih dari Rp 2.000.000,- sampai Rp 2.500.000,- di atas Rp 2.500.000,-	(*)

Keterangan (\*): Lingkari salah satu.

Jawablah pertanyaan-pertanyaan bagian pertama berikut dengan seksama. Anda diminta memberikan pendapat mengenai pimpinan langsung anda dengan memberikan Tanda Silang (X) dalam kotak salah satu jawaban yang tersedia,

dimana:

SS : Sangat Setuju

S : Setuju

KS : Kurang Setuju

TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

#### **KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL**

PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
<b>PENGARUH IDEALISME</b>					
1. Atasan membuat saya merasa bangga menjadi rekan kerjanya.					
2. Di dalam benak saya, atasan adalah simbol kesuksesan dan prestasi.					
<b>MOTIVASI INSPIRASIONAL</b>					
1. Atasan mengembangkan cara-cara untuk mendorong apa yang benar-benar penting diperhatikan.					
2. Atasan mendorong saya untuk sukses.					
<b>STIMULASI INTELEKTUAL</b>					
1. Ide-ide atasan menjadikan saya memikirkan kembali beberapa ide saya, yang saya pikir sudah sempurna.					
2. Atasan menghendaki saya menggunakan penalaran dan kepercayaan diri dalam memecahkan masalah.					

<b>KONSIDERASI INTELEKTUAL</b>					
1. Atasan memberikan perhatian pribadi kepada saya jika membutuhkan perhatian.					
2. Atasan memberikan penghargaan jika saya bekerja dengan baik.					

## MOTIVASI

PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
<b>PEMENUHAN KEBUTUHAN FISIOLOGIS</b>					
1. Untuk memotivasi bekerja lebih giat, hendaknya mendapatkan jaminan keuangan yang berupa bonus dan tunjangan.					
<b>PEMENUHAN KEBUTUHAN RASA AMAN</b>					
1. Atasan memperhatikan jaminan kesehatan dan jaminan yang berhubungan dengan kesejahteraan keluarga.					
<b>PEMENUHAN KEBUTUHAN SOSIAL</b>					
1. Di dalam lingkungan kerja ada hubungan interpersonal di dalam unit kerja dan ada hubungan interpersonal dengan personil unit kerja lain					
<b>PEMENUHAN KEBUTUHAN PENGHARGAAN</b>					
1. Atasan memberikan pujian atas hasil kerja.					
2. Atasan memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi.					

PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
<b>PEMENUHAN KEBUTUHAN AKTUALISASI DIRI</b>					
1. Atasan memberikan pelatihan-pelatihan untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan, dan kreativitas kepada karyawan.					

**KINERJA KARYAWAN**

PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
1. Kemampuan menyelesaikan tugas sesuai dengan standar kerja tanpa pengawasan langsung.					
2. Kemampuan berkomunikasi/bekerjasama baik dengan rekan kerja.					
3. Kemampuan bekerja, bersikap, dan berperilaku sesuai dengan tata tertib dan ketentuan peraturan kantor.					
4. Kemampuan membantu kantor dengan baik dalam mencapai sasaran atau target kerja untuk memberikan pelayanan yang baik dan optimal kepada masyarakat umum.					
5. Mampu bekerja dengan penuh kedisiplinan dan tanggung jawab di tempat kerja.					

# LAMPIRAN

## II

## Jawaban 35 responden

no	Kepemimpinan Transformasional										Motivasi							
responden	x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	x1.5	x1.6	x1.7	x1.8	totX1	X1	x2.1	x2.2	x2.3	x2.4	x2.5	x2.6	totX2	X2
1	3	4	4	4	4	3	3	3	28	3.5	5	4	5	4	5	4	27	4.5
2	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	4	4	24	4
3	3	4	3	4	3	2	2	2	23	2.875	5	4	4	5	5	4	27	4.5
4	4	5	5	4	4	4	4	4	34	4.25	5	4	4	5	5	4	27	4.5
5	3	5	5	5	4	5	4	4	35	4.375	4	5	5	4	4	4	26	4.3333
6	3	4	5	5	5	5	5	4	36	4.5	4	4	3	3	4	5	23	3.8333
7	3	3	3	3	3	2	3	3	23	2.875	3	3	3	3	3	4	19	3.1666
8	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	5	5	5	5	4	4	28	4.6666
9	5	5	5	4	4	3	4	3	33	4.125	4	4	4	4	5	4	25	4.1666
10	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	5	5	4	4	26	4.3333
11	3	4	4	4	4	4	3	4	30	3.75	5	5	5	5	5	5	30	5
12	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	5	4	4	5	4	4	26	4.3333
13	3	4	3	3	3	3	3	3	25	3.125	3	4	4	3	3	3	20	3.3333
14	3	4	3	4	4	3	3	3	27	3.375	4	4	4	4	4	4	24	4
15	5	5	4	5	4	4	4	4	35	4.375	4	4	4	4	4	3	23	3.8333
16	3	4	4	4	4	4	4	4	31	3.875	4	4	4	3	3	3	21	3.5
17	3	3	3	3	3	3	3	4	25	3.125	2	2	2	2	2	2	12	2
18	3	4	5	4	5	4	5	5	35	4.375	4	4	4	4	4	4	24	4
19	4	4	3	4	4	3	4	4	30	3.75	4	4	4	4	4	2	22	3.6666
20	3	4	4	4	4	4	4	4	31	3.875	4	5	5	5	4	4	27	4.5
21	3	4	4	4	5	5	5	5	35	4.375	4	4	5	4	5	4	26	4.3333
22	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	5	4	4	5	4	3	25	4.1666
23	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	4	4	24	4
24	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	4	4	4	4	4	3	23	3.8333
25	3	4	5	4	3	5	5	4	33	4.125	4	4	4	3	5	3	23	3.8333
26	3	3	3	3	4	4	4	4	28	3.5	5	5	5	5	5	4	29	4.8333
27	4	4	4	4	3	3	3	4	29	3.625	4	4	3	2	3	3	19	3.1666
28	4	4	4	4	4	3	4	3	30	3.75	5	4	4	4	4	4	25	4.1666
29	3	4	4	4	4	4	3	4	30	3.75	5	4	5	4	4	4	26	4.3333
30	4	4	4	4	4	3	3	3	29	3.625	4	5	5	5	4	3	26	4.3333
31	3	4	3	3	4	3	3	4	27	3.375	5	4	5	5	5	4	28	4.6666
32	4	4	4	4	4	3	4	4	31	3.875	4	4	4	4	4	3	23	3.8333
33	3	3	3	3	4	3	3	3	25	3.125	3	3	3	3	3	3	18	3
34	4	3	2	3	3	3	3	3	24	3	4	4	4	3	3	4	22	3.6666
35	3	3	3	3	4	3	4	4	27	3.375	3	3	3	3	3	4	19	3.1666

# LAMPIRAN

## III

## CORRELATIONS

```

/VARIABLES=x1.1 x1.2 x1.3 x1.4 x1.5 x1.6 x1.7 x1.8 totX1
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

**Correlations**

Correlations

	x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	x1.5	x1.6	x1.7	x1.8	totX1
x1.1 Pearson Correlation	1	.466	.215	.331	.037	-.044	.157	-.011	.351
Sig. (2-tailed)		.005	.215	.052	.831	.801	.369	.950	.038
N	35	35	35	35	35	35	35	35	35
x1.2 Pearson Correlation	.466	1	.717	.782	.340	.384	.296	.180	.706
Sig. (2-tailed)	.005		.000	.000	.046	.023	.085	.300	.000
N	35	35	35	35	35	35	35	35	35
x1.3 Pearson Correlation	.215	.717	1	.736	.493	.647	.636	.436	.857
Sig. (2-tailed)	.215	.000		.000	.003	.000	.000	.009	.000
N	35	35	35	35	35	35	35	35	35
x1.4 Pearson Correlation	.331	.782	.736	1	.484	.561	.441	.274	.789
Sig. (2-tailed)	.052	.000	.000		.003	.000	.008	.112	.000
N	35	35	35	35	35	35	35	35	35
x1.5 Pearson Correlation	.037	.340	.493	.484	1	.540	.627	.565	.703
Sig. (2-tailed)	.831	.046	.003	.003		.001	.000	.000	.000
N	35	35	35	35	35	35	35	35	35
x1.6 Pearson Correlation	-.044	.384	.647	.561	.540	1	.752	.712	.815
Sig. (2-tailed)	.801	.023	.000	.000	.001		.000	.000	.000
N	35	35	35	35	35	35	35	35	35
x1.7 Pearson Correlation	.157	.296	.636	.441	.627	.752	1	.715	.823
Sig. (2-tailed)	.369	.085	.000	.008	.000	.000		.000	.000
N	35	35	35	35	35	35	35	35	35
x1.8 Pearson Correlation	-.011	.180	.436	.274	.565	.712	.715	1	.688
Sig. (2-tailed)	.950	.300	.009	.112	.000	.000	.000		.000
N	35	35	35	35	35	35	35	35	35
totX1 Pearson Correlation	.351	.706	.857	.789	.703	.815	.823	.688	1
Sig. (2-tailed)	.038	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
N	35	35	35	35	35	35	35	35	35

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

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

```
CORRELATIONS /VARIABLES=x2.1 x2.2 x2.3 x2.4 x2.5 x2.6 totX2
/PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
```

## Correlations

		Correlations						
		x2.1	x2.2	x2.3	x2.4	x2.5	x2.6	totX2
x2.1	Pearson Correlation	1	.640**	.657**	.727**	.732**	.453**	.866**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.006	.000
	N	35	35	35	35	35	35	35
x2.2	Pearson Correlation	.640**	1	.809**	.643**	.559**	.372	.814*
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.028	.000
	N	35	35	35	35	35	35	35
x2.3	Pearson Correlation	.657**	.809**	1	.745**	.658**	.362	.869**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.033	.000
	N	35	35	35	35	35	35	35
x2.4	Pearson Correlation	.727**	.643**	.745**	1	.689**	.370	.872**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.029	.000
	N	35	35	35	35	35	35	35
x2.5	Pearson Correlation	.732**	.559**	.658**	.689**	1	.449*	.844**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.007	.000
	N	35	35	35	35	35	35	35
x2.6	Pearson Correlation	.453**	.372	.362	.370	.449*	1	.604*
	Sig. (2-tailed)	.006	.028	.033	.029	.007		.000
	N	35	35	35	35	35	35	35
totX2	Pearson Correlation	.866**	.814*	.869**	.872**	.844**	.604*	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	35	35	35	35	35	35	35

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

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

```
CORRELATIONS /VARIABLES=y1 y2 y3 y4 y5 totY
/PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
```

## Correlations

		y1	y2	y3	y4	y5	totY
y1	Pearson Correlation	1	.526**	.652**	.659**	.719**	.849**
	Sig. (2-tailed)		.001	.000	.000	.000	.000
	N	35	35	35	35	35	35
y2	Pearson Correlation	.526**	1	.641**	.599**	.490**	.783**
	Sig. (2-tailed)	.001		.000	.000	.003	.000
	N	35	35	35	35	35	35
y3	Pearson Correlation	.652**	.641**	1	.828**	.611**	.889**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	35	35	35	35	35	35
y4	Pearson Correlation	.659**	.599**	.828**	1	.492**	.852**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.003	.000
	N	35	35	35	35	35	35
y5	Pearson Correlation	.719**	.490**	.611**	.492**	1	.802**
	Sig. (2-tailed)	.000	.003	.000	.003		.000
	N	35	35	35	35	35	35
totY	Pearson Correlation	.849**	.783**	.889**	.852**	.802**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	35	35	35	35	35	35

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

### RELIABILITY

```

/VARIABLES=x1.1 x1.2 x1.3 x1.4 x1.5 x1.6 x1.7 x1.8
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.

```

## Reliability

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	35	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	35	100.0

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

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.867	8

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x1.1	26.37	12.829	.197	.892
x1.2	25.94	11.408	.617	.851
x1.3	26.06	9.761	.786	.829
x1.4	26.03	11.029	.720	.841
x1.5	26.00	11.471	.616	.852
x1.6	26.29	9.916	.724	.838
x1.7	26.17	10.146	.744	.835
x1.8	26.14	11.244	.584	.854

## RELIABILITY

```

/VARIABLES=x2.1 x2.2 x2.3 x2.4 x2.5 x2.6
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.

```

**Reliability****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	35	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	35	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.896	6

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x2.1	19.77	9.123	.799	.866
x2.2	19.89	9.928	.742	.877
x2.3	19.80	8.988	.800	.865
x2.4	19.94	8.350	.788	.868
x2.5	19.91	9.081	.764	.871
x2.6	20.26	10.667	.462	.913

```

RELIABILITY
/VARIABLES=y1 y2 y3 y4 y5
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.

```

## Reliability

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	35	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	35	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.888	5

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
y1	15.23	7.299	.763	.857
y2	15.23	7.358	.651	.882
y3	15.20	7.165	.824	.844
y4	15.17	7.087	.759	.857
y5	15.40	7.071	.669	.880

# LAMPIRAN

## IV

FREQUENCIES VARIABLES=jk gaji MK pndk umur  
/ORDER=ANALYSIS.

## Frequencies

**Statistics**

		Jenis Kelamin	Gaji	Masa Kerja	Pendidikan
N	Valid	35	35	35	35
	Missing	0	0	0	0

## Frequency Table

**Jenis Kelamin**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki- laki	19	54.3	54.3	54.3
	Perempuan	16	45.7	45.7	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

**Gaji**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< Rp 1.000.000	2	5.7	5.7	5.7
	Rp1.000.000-Rp 1.500.000	2	5.7	5.7	11.4
	> Rp 1.500.000-Rp 2.000.000	13	37.1	37.1	48.6
	> Rp 2.000.000-Rp 2.500.000	13	37.1	37.1	85.7
	> Rp 2.500.000	5	14.3	14.3	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

**Masa Kerja**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 - 9 tahun	22	62.9	62.9	62.9
	10 - 17 tahun	6	17.1	17.1	80.0
	18 - 25 tahun	3	8.6	8.6	88.6
	26 - 32 tahun	4	11.4	11.4	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

**Pendidikan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA	19	54.3	54.3	54.3
	D3	5	14.3	14.3	68.6
	S1	9	25.7	25.7	94.3
	S2	2	5.7	5.7	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

**Umur**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	24 - 31 tahun	6	17.1	17.1	17.1
	32 - 39 tahun	10	28.6	28.6	45.7
	40 - 47 tahun	7	20.0	20.0	65.7
	48 - 55 tahun	12	34.3	34.3	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

**Umur \* Jenis Kelamin Crosstabulation**

		Jenis Kelamin		Total
		Laki- laki	Perempuan	
Umur	24 - 31 tahun	3	3	6
	32 - 39 tahun	2	8	10
	40 - 47 tahun	5	2	7
	48 - 55 tahun	9	3	12
Total		19	16	35

FREQUENCIES VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003  
/ORDER=ANALYSIS.

## Frequencies

### Frequency Table

**Kepemimpinan Transformasional (X1)**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Cukup	10	28.6	28.6	28.6
Tinggi	19	54.3	54.3	82.9
Sangat tinggi	6	17.1	17.1	100.0
Total	35	100.0	100.0	

**Motivasi Kerja (X2)**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Rendah	1	2.9	2.9	2.9
Cukup	5	14.3	14.3	17.1
Tinggi	15	42.9	42.9	60.0
Sangat tinggi	14	40.0	40.0	100.0
Total	35	100.0	100.0	

**Kinerja Karyawan (Y)**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Rendah	2	5.7	5.7	5.7
Cukup	3	8.6	8.6	14.3
Tinggi	23	65.7	65.7	80.0
Sangat tinggi	7	20.0	20.0	100.0
Total	35	100.0	100.0	

DESCRIPTIVES VARIABLES=X1 X2 Y  
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

## Descriptives

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kepemimpinan Transformasional (X1)	35	2.88	4.50	3.7321	.46883
Motivasi Kerja (X2)	35	2.00	5.00	3.9857	.60549
Kinerja Karyawan (Y)	35	2.00	5.00	3.8114	.66145
Valid N (listwise)	35				

# LAMPIRAN

## V

```

REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT Y
  /METHOD=ENTER X1 X2.

```

## Regression

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Motivasi Kerja (X2), Kepemimpinan Transformasional (X1) <sup>a</sup>		Enter

- a. All requested variables entered.  
b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.725 <sup>a</sup>	.526	.496	.46962

- a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja (X2), Kepemimpinan Transformasional (X1)

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.818	2	3.909	17.725	.000 <sup>a</sup>
	Residual	7.057	32	.221		
	Total	14.875	34			

- a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja (X2), Kepemimpinan Transformasional (X1)  
b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.366	.720		-.508	.615
	Kepemimpinan Transformasional (X1)	.883	.185	.626	4.786	.000
	Motivasi Kerja (X2)	.221	.143	.202	1.544	.132

- a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)