

**ANALISIS PENGARUH GAYA
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
DAN MOTIVASI KERJA
TERHADAP KINERJA PEGAWAI
(Studi Empiris Pada BAPPEDA
Provinsi Jawa Tengah)**



SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomi
Universitas Diponegoro

Disusun oleh:

**ANDIORITA TIARA LAKSMI
NIM : 12010110120100**

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2014**

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Andiorita Tiara Laksmi
Nomor Induk Mahasiswa : 12010110120100
Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Manajemen
Judul Skripsi : **ANALISIS PENGARUH GAYA
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP
KINERJA PEGAWAI (STUDI EMPIRIS
PADA BAPPEDA PROVINSI JAWA
TENGAH)**
Dosen Pembimbing : Drs. Mudji Rahardjo, SU

Semarang, 11 September 2014

Dosen Pembimbing,

(Drs Mudji Rahardjo, SU)
NIP : 195212071978031001

PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama : Andiorita Tiara Laksmi
NIM : 12010110120100
Fakultas/ Jurusan : Ekonomi / Manajemen
Judul skripsi : **ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI KERJA
TERHADAP KINERJA PEGAWAI (STUDI EMPIRIS
PADA BAPPEDA PROVINSI JAWA TENGAH)**

Telah dinyatakan lulus pada tanggal 23 September 2014

Tim Penguji :

1. Drs. Mudji Rahardjo, SU (.....)
2. Dr. Ahyar Yuniawan, S.E., M.Si (.....)
3. Mirwan Surya Perdhana, S.E.,M.M,Phd (.....)

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya Andiorita Tiara Laksmi menyatakan bahwa skripsi dengan judul **“ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI (STUDI EMPIRIS PADA BAPPEDA PROVINSI JAWA TENGAH) “** adalah hasil tulisan saya sendiri. Saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat atau sebagian tulisan yang saya ambil dengan menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat maupun pemikiran yang berasal dari penulis lain, yang seolah-olah menjadi sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru atau tulisan yang saya ambil dari penulisan orang lain tanpa memberi pengakuan penulis aslinya

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik sengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri. Bila kemudian saya terbukti melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijazah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima

Semarang, 11 September 2014

Yang membuat pernyataan,

(Andiorita Tiara Laksmi)
NIM: 12010110120100

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO

“Be thankful for what you have; you’ll end up having more. If you concentrate on what you don’t have, you will never, ever have enough.” – Oprah Winfrey

“Life is only a path full of efforts.” – Byun Baekhyun

" Everything is possible if you try enough. So if something doesn’t work out, you’re not trying enough.” – Nichkhun Buck Horvejkul

“Your dreams are there to not only dream them, but to catch them. Follow your dream more aggressively. You’ll soon find yourself within you.” – Roy Kim

“Walk your own road. Don’t expect everyone else to do the same..it’ll only crowd the path.” – Tablo

“Live life while doing what makes you happy.” – Oh Sehun

“You’re young. Make decisions, take risks, make more mistakes, learn from them. Its okay to screw up once in a while. Sometimes, all you need is 20 seconds of courage.” – Lintang Tunjung Manik

PERSEMBAHAN

Skripsi ini kupersembahkan untuk ayah Ir. Arus Horizon dan ibu Titik

Rosalina, Bsc dan seluruh keluarga besar

Semua teman-teman dan orang-orang terdekat yang sudah menyemangati dan memberi dukungan.

ABSTRACT

Transformational leadership style and work motivation influence employee performance. The purpose of this research is to explain how the variable of transformational leadership style and work motivation influence to BAPPEDA Central Java employee performance. In addition to recognize which variable influences dominantly to the performance.

The data of this research were obtained from distributing the questionnaire to 110 BAPPEDA Central Java employees . The data test technique in this research are instrument test (reliability test , validity test), classical assumption test (normality test , heteroskedesitas test , linearity test , multilinear regression analysis , T-test , F-test , Coefisien of determination test using SPSS application .

The result shows that the transformational leadership style and work motivation influence positively and significantly to the employee performance, variables used in this research give positive response , meaning the transformational leadership style and work motivation improving the performance of BAPPEDA Central Java employee. Value of determination coefisien or R square is 0,582, which means staff performance is affected by transformational leadership style and work motivation is 58,2%.

Keyword : *transformational leadership style, work motivation, employee performance*

ABSTRAK

Gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja mempengaruhi kinerja pegawai. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menjelaskan bagaimana pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai BAPPEDA Provinsi Jawa Tengah. Serta untuk mengetahui variabel manakah yang berpengaruh secara dominan diantara dua variabel gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada pegawai BAPPEDA Provinsi Jawa Tengah.

Data dalam penelitian ini dikumpulkan melalui penyebaran kuisioner pada 110 pegawai BAPPEDA Provinsi Jawa Tengah. Teknik pengujian data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi uji instrumen (uji reliabilitas , uji validitas), uji asumsi klasik (uji normalitas , uji heterokedastisitas, uji linearitas) , analisis regresi linear berganda, Uji T-test, Uji F serta Uji koefisien determinasi (R²) dengan aplikasi spss.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Variabel gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja bernilai positif menandakan hubungan yang searah dengan hipotesis, dengan kata lain gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja akan meningkatkan kinerja pegawai BAPPEDA Provinsi Jawa Tengah. Nilai koefisien determinasi menunjukkan angka sebesar 0,582, atau dengan kata lain variabel kinerja dipengaruhi oleh variabel kepuasan karyawan dan komitmen organisasional sebesar 58,2%.

Kata kunci: gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, kinerja pegawai

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillahirobbil'alamin, puji syukur kepada kepada Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi berjudul “Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Empiris pada BAPPEDA Provinsi Jawa Tengah) Selama penulisan skripsi ini penulis mendapat bimbingan, arahan, dorongan semangat, dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Drs. H. M. Nasir, M. Si, Akt., Ph.D., selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
2. Dr. Suharnomo, SE, Msi selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
3. Drs. Mudji Rahardjo, SU selaku dosen pembimbing yang telah memberikan banyak bimbingan dan masukan yang sangat bermanfaat terkait pembuatan skripsi ini.
4. Dr. Irene Rini Demi P., ME selaku dosen wali .
5. Segenap dosen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro yang telah membantu dalam penyusunan skripsi dengan memberikan masukan dan kritikan yang membangun.
6. Seluruh staf Fakultas Ekonomika dan Bisnis UNDIP atas bantuan yang

telah diberikan dalam bidang akademik dan pelayanan mahasiswa.

7. Kedua orangtua tercinta, Ayah Ir. Arus Horizon dan Ibu Titik Rosalina serta seluruh keluarga besar atas segala bimbingan, motivasi, dan doanya dalam pembuatan skripsi ini.
8. Teman-teman “gank Bosok Harum” Trivanda, Hanum Risfi, Sonia, Khansa Ghina. Terima kasih atas segala bantuan dan dukungannya selama ini, semoga kita sama-sama sukses ke depannya.
9. Teman-teman “SKETSA Science 1” terutama Andriani, Enggar Palupi, Kiki Rizki, Tista Yachinta terima kasih atas dukungan dan semangatnya.
10. Teman-teman “Tumies Kacang ” terutama Angie Lihu, Taritis Trinil, Shinta Dewi, Ella. 10 tahun kita saling kenal satu sama lain, semoga pertemanan kita tidak putus sampai nanti.
11. Teman-teman satu dosen pembimbing, Rezkita, Anita, Andre, Hafizh, Abel, Gita, Dissy, Yaumil, Winda yang sudah memberikan saran dan saling memotivasi satu sama lain.
12. Teman-teman Manajemen 2010 R1 terutama Luluk, Indira, Stella, Efi, Ayi, Venti, Erin, Andin, Febi, Fifi, Shabrina, Devi, Tari, Yosi, Annica, Ria Rizki, Kiki Anatariona, Mariska, Elma, Hapsa, Ifi, Dewi Asprina, Ardina, Ambar, Arum Eka, Uliva, Lina, Yohan, Ardhi, Dalli.
13. Rani Kemalasari, teman satu perspektif dan pandangan yang selalu menjadi pendengar setia dan selalu menghibur.
14. Teman-teman KKN TIM II UNDIP Desa Ambokembang, Kecamatan Kedungwuni, Pekalongan, Mas Fatkhul, Mas Zainul, Kak Nisty, Kak

Pita, Ipin, Mbak Dian, Tyo, Lies, Ajoe, yang sudah menjadi “kakak” selama ini, dan selalu menyemangati, terima kasih atas kebersamaannya.

15. Aditya Putra Pratama, salah satu teman terbaik yang sudah memberi motivasi dari awal perkuliahan. Serta Kak M Yudi Purnawan, terima kasih atas “pembelajarannya”serta dukungan, saran, dan semangat atas pembuatan skripsi ini.
16. Para senior yang sudah memberi banyak masukan dan motivasi, Mas Harentama Fardhani, Uncle Johannes Purba, Mbak Anindya Putri, Mas Rizza.
17. Teman teman yang selalu memberi dukungan dan semangat, Kiki Anggradewi, Kak Brian, Arsi Kurkur, Tito Bimantoro, Riko Pasca, Muchibin, Tedi, Dek Mia & Tia, Rizka Rahmadan, Dek Presi, Ponski Mayang, Caskia, Acha, Pika, Dek Mello.
18. Teman-teman Askfm, orang-orang hebat yang secara tidak langsung memberi pandangan baru dan wawasan baru, Kak Garnis, Kak Sarah, Adele, Nad, Kevina, Dyla, Siska, Mora, Ayie, Deandra, Kak Uti, Dythaticha, Lintang, Zara, Sarsup, Obin, Anzi, Johan, Divalino, Kak Alex, Hanna, Izzati, Nanas, Kak Dori, Sahid, Ririz, Toge, Nami, Kak Eja, Gerardien, Indira Diandra, Naomi, Biyan, Sharfina, Chiyo, Audrey Teguh, Azrin, Kak Paul, Nidya, Niza, Wella, Kak Rio, Kak Jerbat, Gaby, Sasha Gautama, Eleanor, Nisya, Stella Nikkiko, Kak Ario Kiswinar, Helmi, Baskara, Cynthia oct, Amez, Alanda Kariza, dan semuanya.
19. BAPPEDA Provinsi Jawa Tengah yang sudah bersedia memberi izin

penelitian dan seluruh pegawai yang sudah bersedia menjadi responden dalam pembuatan skripsi ini.

20. Seluruh pihak-pihak terkait yang tidak bisa disebutkan satu persatu yang telah memberikan banyak bantuan dalam pembuatan skripsi ini.

Penulis sadar bahwa dalam penyusunan skripsi masih banyak kekurangan yang disebabkan oleh keterbatasan pengetahuan serta pengalaman penulis. Skripsi ini masih jauh dari sempurna sehingga penulis sangat berharap atas kritik dan saran dari berbagai pihak untuk penyempurnaannya.

Wassalamualaikum Wr Wb

Semarang, 11 September 2014

Penulis

Andiorita Tiara Laksmi

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI	ii
HALAMAN PENGESAHAN UJIAN	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
ABSTRAK	vii
KATAPENGANTAR	viii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan dan Penelitian	5
1.4 Kegunaan Penelitian	6
1.5 Sistematika Penulisan	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1 Landasan Teori	8
2.1.1 Kepemimpinan	8
2.1.1.1 Gaya Kepemimpinan	10
2.1.1.2 Kepemimpinan Transformasional	15

2.1.2 Motivasi Kerja	17
2.1.2.1 Pengertian Motivasi Kerja	17
2.1.2.2 Teori Motivasi Kerja	18
2.1.2.3 Faktor-Faktor Berpengaruh Terhadap Motivasi Kerja	20
2.1.2.4 Dimensi dan Indikator Motivasi	20
2.1.3 Kinerja Pegawai	22
2.2 Hubungan Antar Variabel	24
2.2.1 Hubungan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja	24
2.2.2 Hubungan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai	26
2.3 Penelitian Terdahulu	27
2.4 Kerangka Pemikiran	30
2.5 Hipotesis	31
BAB III METODE PENELITIAN	32
3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel	32
3.1.1 Variabel Penelitian	32
3.1.2 Definisi Operasional Variabel	32
3.2 Populasi dan Sampel	35
3.3 Jenis dan Sumber Data	37
3.3.1 Jenis Data	37
3.4 Metode Pengumpulan Data	38
3.5 Metode Analisis Data	39
3.5.1 Analisis Data Kuantitatif	39
3.5.2 Analisis Data Kualitatif	39
3.5.3 Analisis Angka Indeks	39
3.5.4 Uji Reliabilitas dan Validitas	40
3.5.4.1 Uji Reliabilitas	40
3.5.4.2 Uji Validitas	41
3.5.5 Uji Asumsi Klasik	42

3.5.6 Analisis Regresi Linier Berganda	44
3.6 Uji Hipotesis	45
3.6.1 Uji t	45
3.6.2 Uji f	46
3.7 Analisis Koefisien Determinasi	47
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	49
4.1 Deskripsi Objek Penelitian	49
4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	49
4.1.2 Visi Misi BAPPEDA Provinsi Jawa Tengah	50
4.1.3. Struktur Organisasi BAPPEDA Provinsi Jawa Tengah	52
4.2 Gambaran Umum Responden	52
4.2.1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	53
4.2.2 Responden Berdasarkan Usia	53
4.2.3 Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	54
4.2.4 Responden Berdasarkan Masa Kerja	55
4.2.5 Responden Berdasarkan Status Pernikahan	56
4.3 Uji Instrumen	56
4.3.1 Uji Reliabilitas	56
4.3.2 Uji Validitas	57
4.4 Gambaran Umum Jawaban Responden terhadap Variabel	59
4.4.1 Deskripsi Variabel Penelitian	59
4.4.1.1 Deskripsi Gaya Kepemimpinan Transformasional	60
4.4.1.2 Deskripsi Variabel Motivasi Kerja	62
4.4.1.3 Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai	63
4.4.2 Uji Asumsi Klasik	66
4.4.2.1 Uji Multikolonieritas	66
4.4.2.2 Uji Heterokedastisitas	67
4.4.2.3 Uji Normalitas	69

4.4.3 Uji Regresi Linier Berganda	71
4.4.4 Uji Goodness of Fit	72
4.4.4.1 Uji F	72
4.4.4.2 Uji t (Parsial)	73
4.4.5 Koefisien Determinasi	74
4.5 Interpretasi Hasil	75
4.5.1 Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja	77
4.5.2 Motivasi Kerja terhadap Kinerja	77
BAB V PENUTUP	
5.1 Kesimpulan	79
5.2 Keterbatasan	80
5.3 Saran	81
DAFTAR PUSTAKA	83
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Ringkasan Penelitian Terdahulu	28
Tabel 3.1	Populasi dan Sampel Penelitian	36
Tabel 4.1	Data Responden Berdasarkan jenis kelamin	53
Tabel 4.2	Data Responden berdasarkan usia	53
Tabel 4.3	Data Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	54
Tabel 4.4	Data Responden Berdasarkan Masa Kerja	55
Tabel 4.5	Data Responden Berdasarkan Status Pernikahan	56
Tabel 4.5	Uji Reliabilitas.....	57
Tabel 4.6	Uji Validitas	58
Tabel 4.7	Tanggapan Responden Atas GayaKepemimpinan Transformasional	60
Tabel 4.8	Tanggapan Responden Atas Motivasi Kerja	62
Tabel 4.9	Hasil Penilaian Kinerja Pegawai	63
Tabel 4.10	Uji Multikolinearitas	67
Tabel 4.11	Uji Regresi Linier Berganda	71
Tabel 4.12	Uji F.....	73
Tabel 4.13	Uji t.....	74
Tabel4.14	Koefisien determinasi.....	75

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka Pemikiran	31
Gambar 4.1	Struktur Organisasi BAPPEDA	52
Gambar 4.2	Uji Heterokedastisitas (Scatterplot)	68
Gambar 4.3	Uji Normalitas (Normal Probability Plot)	69
Gambar 4.4	Uji Normalitas (Grafik Histogram)	70

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran A. Kuesioner

Lampiran B. Tabulasi Data

Lampiran C. Surat Ijin Penelitian

Lampiran D. SPSS

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pada berbagai aspek dalam berorganisasi, manusia merupakan salah satu sumber daya yang ada di setiap kegiatan organisasi. Organisasi merupakan suatu proses rangkaian kerjasama oleh beberapa orang untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Di samping itu organisasi juga memiliki pengertian statis yakni wadah tempat berlangsungnya kegiatan/kerja sama sejumlah orang untuk mencapai tujuan tertentu (Hadari Nawawi, 2004). Dalam mencapai suatu tujuan tersebut, suatu organisasi membutuhkan sumber daya manusia tentunya. Kalimat sumber daya manusia itu sendiri mempunyai pengertian manusia sebagai sumber daya. Menurut Joko Raharjo (2013) keterlibatan sumber daya manusia sangat penting dalam kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan dalam organisasi untuk mewujudkan tujuan organisasi. Tanpa adanya sumber daya manusia pada suatu organisasi, tentu akan berpengaruh pada kinerja, baik pada kinerja organisasi dan kinerja karyawannya atau pegawainya.

Ada beberapa hal yang menjadi penentu keberhasilan suatu organisasi, termasuk di dalamnya adalah gaya kepemimpinan (Bass, 1990). Pada dasarnya pemimpin harus merencanakan dan mengorganisasi sumber daya yang telah ada untuk mencapai tujuan dari organisasi tersebut (Hani Handoko, 2003). Keberhasilan

seorang pimpinan atau pemimpin dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan pimpinan kepada bawahannya.

Keterampilan kepemimpinan (*Leadership Skill*) sangat penting untuk membangun, mendorong dan mempromosikan budaya dalam suatu organisasi yang kuat dan akhirnya mencapai kesuksesan (Robbins, 2003). Tidak semua pemimpin mempunyai jiwa pemimpin, dengan demikian, keterampilan kepemimpinan diperlukan untuk memaksimalkan efisiensi dan mencapai tujuan organisasi (Hadari Nawawi, 2004).

Menurut Hani Handoko (2003), gaya kepemimpinan merupakan gaya pemimpin atau perilaku kepemimpinan seorang pemimpin dalam hubungannya dengan bawahan. Salah satu gaya kepemimpinan yang sesuai dalam menghadapi perubahan adalah gaya kepemimpinan transformasional. John, Robert, dan Michael (2006) menyatakan, gaya kepemimpinan transformasional adalah suatu metode kepemimpinan yang memotivasi para pengikutnya untuk bekerja mencapai sebuah tujuan, bukan untuk kepentingan pribadi jangka pendek, dan untuk mencapai prestasi dan aktualisasi diri, bukan demi perasaan aman.

Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, mampu mengekspresikan visi yang jelas dan menginspirasi orang untuk menjulang mencapai visi tersebut dan juga terus memotivasi bawahan terhadap tujuan (John, Robert, dan Michael, 2006). Kepemimpinan transformasional pada dasarnya mendorong bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dilakukan (Bass, 1985). Bass dan Avolio (1994) menjelaskan, bahwa pondasi dari kepemimpinan transformasional terdapat

empat faktor, yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *individualized consideration*, dan *intellectual stimulation*.

Kepemimpinan yang baik sudah tentu berpengaruh terhadap kinerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Kinerja menurut Armstrong dan Baron (dalam Irham Fahmi, 2012) adalah hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi. Untuk meningkatkan kinerja pegawai, dapat dilakukan dengan banyak cara. Selain gaya kepemimpinan, motivasi juga mempunyai peranan yang penting dalam peningkatan kinerja pegawai.

Wayne F. Cascio (dalam Joko Raharjo, 2013) mendefinisikan motivasi sebagai “*a force that results from an individual’s desire to satisfy their needs (e.g. Hunger, thirst, and social approval)*”. Menurut Hadari Nawawi (2004), pembagian kebutuhan/motivasi akan berguna dalam pemimpin menggerakkan bawahan. Motivasi dapat memberikan energi untuk dapat menggerakkan potensi yang ada di dalam organisasi.

Motivasi kerja para pegawai perlu diamati perkembangannya dan juga perlu perhatian dari organisasi melalui kepemimpinan transformasional, sehingga dapat optimal meningkatkan kinerja pegawai. Apabila motivasi kerja dalam suatu organisasi tidak baik maka sudah pasti organisasi tersebut akan mengalami kerugian karena pegawainya tidak produktif dan pasti akan terjadi penurunan kinerja. Sebaliknya, apabila motivasi kerja baik maka organisasi tersebut akan mendapatkan keuntungan karena kinerja pegawainya produktif.

Penelitian ini dilatar belakangi oleh beberapa penelitian terdahulu mengenai

pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Beberapa penelitian terdahulu terhadap pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai menunjukkan hasil yang berbeda. Penelitian Raed Awamleh, et. al (2005), menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional mempunyai koefisien korelasi 0.37, sehingga signifikan terhadap kinerja pegawai. Akan tetapi, penelitian Cedwyn Fernandes & Raed Awamleh (2004) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak signifikan terhadap kinerja, korelasi 0,22 (korelasi signifikan ketika $p < 0.01$).

Untuk pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, beberapa penelitian terdahulu juga menunjukkan hasil yang berbeda. Dalam penelitian terdahulu Dauda Abdulsalam & Mohammed Abubakar Mawoli (2012), mengatakan bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh negatif terhadap kinerja. Sedangkan penelitian lain dari Paul Ayobami (2011) menunjukkan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dengan koefisien korelasi sebesar 0.42.

Penelitian ini dilaksanakan di BAPPEDA Provinsi Jawa Tengah, salah satu instansi pemerintah yang bergerak di bidang perencanaan pembangunan daerah. Dari hasil survei pendahuluan dengan bertanya langsung kepada beberapa pegawai BAPPEDA, peneliti menemukan adanya gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan pemimpin dalam BAPPEDA Provinsi Jawa Tengah. Kemudian timbul pemikiran bagaimana keseluruhan variabel gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja tersebut saling berkesinambungan sehingga mempengaruhi kinerja pegawai.

Berdasarkan research gap yang telah diuraikan di atas, dapat dijadikan suatu permasalahan penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai BAPPEDA Provinsi Jawa Tengah?
2. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai BAPPEDA Provinsi Jawa Tengah?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah yang telah diuraikan di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.
2. Untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

1.4 Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan yang bisa diperoleh dari pelaksanaan penelitian ini antara

lain sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan bisa menambah literatur dan memperluas pemahaman mengenai peran gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kinerja pegawai.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan kepada pimpinan atau pihak atasan BAPPEDA Provinsi Jawa Tengah mengenai gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan yang digunakan untuk menyusun skripsi ini adalah sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian serta sistematika penulisan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisikan landasan teori yang digunakan dalam penelitian, kerangka pemikiran, dan penelitian terdahulu.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini memberikan penjelasan mengenai variabel penelitian, definisi operasional variabel, populasi dan sampel, jenis dan sumber data,

metode pengumpulan data, dan metode analisis data.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan hasil dari penelitian yang telah dilakukan dan pembahasannya.

BAB V : PENUTUP

Bab ini merupakan bagian akhir dari skripsi yang menguraikan kesimpulan dari penelitian dan saran bagi perusahaan yang menjadi objek penelitian dan peneliti lain.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kepemimpinan

Di dalam praktek organisasi, pemimpin dan kepemimpinan sering diartikan sama. Padahal masing-masing memiliki arti yang berbeda. Pemimpin merupakan orang yang mempunyai tugas untuk memimpin, sedangkan kepemimpinan merupakan sifat yang dimiliki oleh seorang pemimpin.

Kepemimpinan merupakan salah satu unsur yang mempunyai pengaruh yang cukup kuat bagi jalannya organisasi. Menurut Fuad Mas'ud (2004) kepemimpinan sangat diperlukan bagi suatu organisasi dalam menentukan kemajuan dan kemunduran organisasi, serta tidak ada organisasi yang dapat maju tanpa kepemimpinan yang baik. Tanpa adanya kepemimpinan, organisasi hanyalah merupakan kumpulan orang-orang yang tidak teratur. Dengan demikian, kepemimpinan dalam organisasi sangat penting dalam mencapai tujuan dan kemajuan organisasi.

T Hani Handoko (2003) mengemukakan bahwa kepemimpinan ialah kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Kemudian Khaerul Umam (2010) menyatakan kepemimpinan adalah kekuasaan untuk memengaruhi seseorang untuk mengerjakan

atau tidak mengerjakan sesuatu. Sedangkan Robbins (2008) mengartikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan.

Berdasarkan definisi-definisi kepemimpinan diatas dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah bagian yang dianggap penting dalam sebuah organisasi, yang melekat pada seorang pemimpin dalam bentuk kemampuan untuk mempengaruhi orang lain atau bawahan perorangan atau kelompok, agar bawahan perorangan atau kelompok itu mau berperilaku seperti apa yang dikehendaki pemimpin, dan memperbaiki budayanya, serta memotivasi perilaku bawahan dan mengarahkan ke dalam aktivitas-aktivitas positif yang ada hubungannya dengan pekerjaan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Stoner et al (1996) menjelaskan terdapat empat implikasi penting dari kepemimpinan, yaitu :

1. Kepemimpinan menyangkut orang lain

Termasuk disini karyawan, bawahan atau pengikut, kesediaan mereka untuk menerima pengarahan dari pemimpin, dimana anggota kelompok membantu menentukan kedudukan pemimpin dan membuat proses kepemimpinan dapat berjalan. Tanpa bawahan maka semua kualitas kepemimpinan seseorang menjadi tidak relevan.

2. Kepemimpinan menyangkut pembagian kekuasaan

Pembagian kekuasaan yang tidak merata antara pemimpin dan bawahan. Para pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan

berbagai kegiatan para bawahan, tetapi para bawahan tidak dapat secara langsung mengarahkan pemimpin.

3. Kepemimpinan menyangkut penggunaan pengaruh

Pemimpin tidak hanya dapat memerintah bawahannya apa yang harus dilakukannya tetapi juga dapat mempengaruhi bagaimana bawahan melaksanakan perintahnya.

4. Kepemimpinan menyangkut moral

Pemimpin mengajari bawahannya mengenai etika dan nilai-nilai yang dianutnya.

2.1.1.1 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah suatu teori kepemimpinan mengenai perilaku bagaimana seorang pemimpin melakukan pendekatan atau pola-pola perilaku pemimpin yang digunakan untuk mempengaruhi aktivitas orang-orang yang dipimpin untuk mencapai tujuan dalam suatu situasi organisasinya yang dapat berubah, selagi bagaimana pemimpin mengembangkan program organisasinya, menegakkan disiplin yang sejalan dengan tata tertib yang telah dibuat, memperhatikan bawahannya dengan meningkatkan kesejahteraannya serta bagaimana pimpinan berkomunikasi dengan bawahannya (Janda, 1960:358). Tiap pemimpin memiliki gaya yang berbeda-beda dalam menerapkan kepemimpinan. Seorang pemimpin di organisasi satu, belum tentu menerapkan gaya kepemimpinan yang sama dengan pemimpin di organisasi lain.

Menurut Stoner (1996) gaya kepemimpinan adalah berbagai pola tingkah

laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses ikut mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Pada intinya, teori kepemimpinan atau gaya kepemimpinan merupakan teori yang berusaha untuk menerangkan cara pemimpin dan kelompok yang dipimpinnya berperilaku dalam berbagai struktur kepemimpinan, budaya, dan lingkungannya.

Terdapat dua gaya kepemimpinan yaitu melalui orientasi tugas (*Task Oriented*) dan gaya dengan orientasi karyawan (*Employee Oriented*) (T Hani Handoko, 1999). Pemimpin yang berorientasi tugas, mengarahkan dan mengawasi bawahan secara tertutup untuk menjamin bahwa tugas dilaksanakan sesuai yang diinginkannya dan lebih memperhatikan pelaksanaan pekerjaan daripada pengembangan dan pertumbuhan karyawan. Sedangkan pemimpin berorientasi karyawan mencoba untuk lebih memotivasi bawahan dibanding mengawasi mereka dan juga mendorong para anggota kelompok untuk melaksanakan tugas-tugas dengan memberikan kesempatan bawahan untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan, menciptakan suasana persahabatan, serta hubungan-hubungan saling mempercayai dan menghormati dengan para anggota kelompok (T Hani Handoko, 1999).

Gaya kepemimpinan yang kurang melibatkan bawahan dalam mengambil keputusan, akan mengakibatkan bawahan merasa tidak diperlukan, karena pengambilan keputusan tersebut terkait dengan tugas bawahan sehari-hari. Bawahan umumnya lebih senang menerima atasan yang mengayomi bawahan sehingga perasaan senang akan tugas timbul, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan. Pemimpin yang bijaksana biasanya dapat dilihat dari caranya memperhatikan kondisi bawahan guna pencapaian tujuan organisasi.

Beragam-macam cara mempengaruhi bawahan tersebut guna kepentingan pemimpin yaitu tujuan organisasi. Pimpinan dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan pada tugas dan fungsi, melalui proses komunikasi dengan bawahannya sebagai dimensi dalam kepemimpinan dan teknik teknik untuk memaksimalkan pengambilan keputusan. Pemimpin yang efektif dalam organisasi memberikan kewenangan pada bawahan serta melaksanakan *sharing* dalam memutuskan suatu keputusan.

Robbins (2003) menyatakan terdapat empat pendekatan kepemimpinan, yaitu :

1. Teori Atribusi Kepemimpinan

Teori ini menyatakan bahwa kepemimpinan semata-mata suatu atribusi yang dibuat orang bagi individu-individu yang lain. Dalam teori ini terdapat persepsi bahwa pemimpin yang efektif umumnya dianggap konsisten dalam keputusan mereka.

2. Teori Kepemimpinan Karismatik

Teori ini menyatakan bahwa para pengikut membuat atribusi dari kemampuan kepemimpinan yang heroik atau luar biasa bila mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu.

3. Kepemimpinan Visioner

Kemampuan untuk menciptakan, mengartikulasikan suatu visi yang atraktif, terpercaya, realistis tentang masa depan suatu organisasi yang terus bertumbuh dan membaik sampai saat ini.

4. Kepemimpinan Transaksional dan Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transaksional merupakan gaya kepemimpinan dimana pemimpin memandu atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas.

Menurut Robbins (2003), pemimpin transaksional mempunyai karakteristik sebagai berikut:

- a. *Contingent Reward*
- b. Manajemen dengan pengecualian (aktif)
- c. Manajemen dengan pengecualian pasif
- d. *Laissez Faire*

Gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan dimana pemimpin memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualisasikan dan yang memiliki karisma.

Menurut Robbins (2003), pemimpin transformasional mempunyai karakteristik sebagai berikut:

- a. Karisma
- b. Inspirasi
- c. Rangsangan intelektual
- d. Pertimbangan pribadi

Adapun perbandingan antar tipe gaya kepemimpinan sebagai berikut :

No	Tipe Gaya Kepemimpinan	Kelebihan	Kekurangan
1	Otoriter	Keputusan dapat diambil secara cepat dan mudah dilakukan pengawasan.	Suasana kaku, tegang, mencekam, menakutkan sehingga dapat berakibat lebih lanjut timbulnya ketidakpuasan.
2	Laissez Faire	Keputusan berdasarkan keputusan anggota, Tidak ada dominasi dari pemimpin.	Pemimpin sama sekali tidak memberikan control dan koreksi terhadap pekerjaan bawahannya.
3	Demokratis	gaya kepemimpinan demokratis dapat menampung aspirasi dan keinginan bawahan sehingga dapat menumbuhkan rasa memiliki terhadap organisasi pada umumnya dan pekerjaan pada khususnya.	gaya kepemimpinan yang demokratis cenderung menghasilkan keputusan yang disukai daripada keputusan yang tepat
4	Pseudo-demokratis	Selalu mempunyai ide-ide atau pemikiran-pemikiran yang baik dan selalu melakukan musyawarah terhadap bawahannya.	Struktur organisasinya tidak jelas atau kabur dan bawahan selalu di desak agar menerima keputusan tersebut sebagai keputusan bersama.

Sumber: <http://imaasmawiyah.blogspot.com/2013/06/tipe-tipe-kepemimpinan-kelebihan-dan.html>

2.1.1.2 Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional menurut Burns (1978) merupakan suatu

proses dimana pemimpin dan pengikutnya bersama-sama saling meningkatkan dan mengembangkan moralitas dan motivasinya. Lebih lanjut, menurut John, Robert, dan Michael (2006) gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang memotivasi para pengikutnya untuk bekerja mencapai sebuah tujuan, bukan untuk kepentingan pribadi jangka pendek, dan untuk mencapai prestasi dan aktualisasi diri, bukan demi perasaan aman.

Ada beberapa karakteristik dari pemimpin transformasional yaitu (Luthans, 2006):

- 1) Mereka mengidentifikasi dirinya sebagai agen perubahan.
- 2) Mereka mendorong keberanian dan pengambilan risiko.
- 3) Mereka percaya pada orang-orang.
- 4) Mereka dilandasi oleh nilai-nilai.
- 5) Mereka adalah seorang pembelajar sepanjang hidup (*lifelong learners*).
- 6) Mereka memiliki kemampuan untuk mengatasi kompleksitas, ambiguitas, dan ketidakpastian.
- 7) Mereka juga adalah seorang pemimpin yang visioner.

Perkembangan faktor kepemimpinan transformasional dihasilkan dari penelitian oleh Bass (1994). Ia mengidentifikasi tiga faktor yang menggambarkan pemimpin transformasional, ketiganya adalah :

- a) Karisma. Pemimpin mampu menanamkan rasa kebhinekaan, hormat, dan bangga serta mengartikulasikan visi.

- b) Perhatian individual. Pemimpin memperhatikan kebutuhan dari para pengikut dan memberikan proyek yang bermakna sehingga para pengikut akan tumbuh secara pribadi.
- c) Stimulasi intelektual. Pemimpin membantu para pengikut untuk berpikir ulang dengan cara rasional bagaimana cara menganalisis situasi. Dia mendorong para pengikut menjadi kreatif.

Salah satu karakteristik penting dari pemimpin transformasional adalah karisma. Meskipun demikian karisma saja tidak cukup untuk kepemimpinan transformasional, seperti yang diutarakan Bass (dalam John Iyengar, 2006) keterikatan emosional yang dalam yang merupakan karakteristik dari hubungan antara pemimpin karismatik dan para pengikutnya mungkin dapat ditemui ketika kepemimpinan transformasional terjadi, tetapi kita bisa mengklasifikasi sejumlah pemimpin karismatik yang tidak memiliki pengaruh transformasional. Selebriti dapat dianggap karismatik oleh sebagian besar orang. Selebriti dipuja dan disanjung oleh massa dan tumbuh karena mereka. Orang-orang akan terangsang secara emosional dengan kehadiran selebriti dan akan mengidentifikasi diri mereka dalam fantasi mereka dengan selebriti tersebut, tetapi selebriti tidak terlibat dalam transformasi dalam bentuk apapun pada publik. Sebaliknya, dengan karisma, pemimpin yang transformasional dapat memainkan peran guru, mentor, pelatih, pembaharu, atau peran revolusioner. Karisma adalah bagian penting dari kepemimpinan transformasional, tetapi karisma saja tidak cukup untuk melakukan proses

transformasional.

Selain karisma, pemimpin transformasional memerlukan kemampuan assessment, kemampuan komunikasi, dan sensitivitas terhadap orang lain. Mereka harus dapat mengartikulasi visi mereka, dan harus sensitif terhadap efisiensi skill yang dimiliki para pengikut.

2.1.2 Motivasi Kerja

Berasal dari kata latin *movere*, motivasi berarti dorongan, daya penggerak atau kekuatan yang menyebabkan suatu tindakan atau perbuatan (Malayu, 2005:143). Dalam bahasa Inggris kata *movere* sering disamakan dengan *motivation* yang berarti pemberian motif, atau hal yang menimbulkan dorongan.

2.1.2.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi kerja menurut Stephen P. Robbins (2003:156) sebagai proses yang menyebabkan intensitas, arah, dan usaha terus-menerus individu menuju pencapaian tujuan. Dalam konteks pekerjaan, motivasi adalah dorongan dalam diri individu untuk melakukan pekerjaan, baik terhadap pekerjaan yang direncanakan maupun pekerjaan yang sedang dilakukan dalam memenuhi kebutuhan atau tujuan yang ingin dicapai. Sementara itu, Jerald Greenberg dan Robert A. Baron (2003:190) berpendapat bahwa motivasi merupakan serangkaian proses yang membangkitkan, mengarahkan, dan menjaga perilaku manusia menuju pada pencapaian tujuan.

Dari pendapat-pendapat tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan. Sedangkan elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur

membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan intensitas, bersifat terus-menerus, dan adanya tujuan.

2.1.2.2 Teori Motivasi Kerja

Ada beberapa teori motivasi yang dikemukakan oleh para ahli, diantaranya adalah sebagai berikut; (Sondang P. Siagian, 2011:287-294)

1. Teori Abraham H. Maslow menyebutkan bahwa motivasi terbentuk karena 5 hierarki kebutuhan;

a. Kebutuhan fisiologikal, seperti sandang, pangan, dan papan;

b. Kebutuhan keamanan, keamanan yang dimaksud bukan hanya keamanan secara fisik, tetapi juga secara psikologi dan intelektual;

c. Kebutuhan sosial, pengakuan akan keberadaan dan pemberian penghargaan atas harkat dan martabatnya;

d. Kebutuhan *prestise*, bahwa semua orang memerlukan pengakuan atas keberadaan dan statusnya oleh orang lain.

e. Kebutuhan untuk aktualisasi diri dalam arti tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata.

2. Teori “ERG”

Teori ini dikembangkan oleh Clayton Alderfer dari Universitas Yale. *Existence*, *Relatedness*, dan *Growth* dimana sebenarnya jika didalami ketiga kata tersebut memiliki maksud yang dengan teori motivasi yang dikemukakan oleh Abraham

Maslow.

3. Teori Herzberg

Menurut teori ini motivasi banyak dipengaruhi oleh faktor intrinsik dan ekstrinsik (*hygiene*). Faktor intrinsik berasal dari dalam diri masing-masing individual, dan faktor ekstrinsik berasal dari luar, seperti lingkungan dan organisasi yang dapat membentuk pribadi tersebut dalam proses pencapaian tujuannya.

4. Teori Keadilan

Teori ini menyebutkan bahwa seseorang memiliki sifat untuk selalu menyetarakan antara usaha yang telah dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi dengan imbalan yang diterimanya

5. Teori Harapan

Teori ini dikemukakan oleh Victor H. Vroom dalam bukunya yang berjudul “*Work and Motivation*”. Teori ini menyebutkan bahwa jika seseorang memiliki harapan untuk mendapatkan sesuatu dan mengetahui ada jalan untuk mendapatkannya, maka motivasi untuk memenuhi harapan tersebut akan semakin tinggi.

6. Teori Penguatan dan Modifikasi Perilaku

Teori motivasi ini menyebutkan bahwa yang mempengaruhi motivasi seseorang bukan hanya karena kebutuhan, tetapi juga faktor-faktor dari luar dirinya.

7. Teori Kaitan Imbalan dengan Prestasi

Teori ini sebenarnya adalah hasil dari penyempurnaan teori-teori sebelumnya oleh para ahli. Pada teori ini dihasilkan faktor-faktor eksternal dan internal yang apabila berinteraksi secara positif maka akan menghasilkan motivasi kerja yang tinggi pada

diri karyawan

8. Teori Motivasi “Tiga Kebutuhan”

Teori ini dikemukakan oleh David McClelland, ia berpendapat bahwa seseorang akan memiliki motivasi tinggi jika didasari oleh “*Need for Achievement*” (*nAch*), “*Need for Power*” (*nPo*), dan “*Need for Affiliation*” (*nAff*).

2.1.2.3 Faktor-faktor Berpengaruh Terhadap Motivasi Kerja

Motivasi kerja dapat dipengaruhi oleh faktor intrinsik dan ekstrinsik seseorang. Di bawah ini akan dijelaskan mengenai faktor-faktor tersebut:

1. Motivasi intrinsik adalah motivasi yang dipengaruhi oleh faktor intrinsik atau faktor dari dalam diri seseorang. Faktor yang dimaksud dapat berupa keinginan untuk maju, sikap positif, dan juga kebutuhan hidup.
2. Motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang dipengaruhi oleh faktor dari luar diri seseorang. Faktor ekstrinsik antara lain lingkungan sekitar, keluarga, dan bisa juga berasal dari pendapat orang lain.

2.1.2.4 Dimensi dan Indikator Motivasi

Dimensi yang dipakai sebagai panduan dalam penelitian ini adalah pendapat dari Victor H. Vroom (Robbins, et al. 2005:107) karena teori ini berpendapat bahwa pegawai akan termotivasi untuk mengeluarkan usaha yang tinggi, ketika mereka yakin usaha tersebut dapat menghasilkan penilaian kinerja yang baik. Teori ini mengemukakan bahwa motivasi adalah produk tiga faktor, Valence (V) menunjukkan

seberapa kuat keninginan seseorang untuk memperoleh suatu reward, misalnya jika hal yang paling didambakan oleh seseorang pada suatu saat, promosi, maka hal itu berarti baginya promosi menduduki valensi tertinggi; Expectacy (E), menunjukkan kemungkinan keberhasilan kerja (performance probability). Probability itu bergerak dari 0, (nol, tiada harapan) ke 1 (satu, penuh harapan). Instrumentality (I), menunjukkan kemungkinan diterimanya reward jika pekerjaan berhasil. Victor Vroom mengemukakan bahwa teori harapan mencakup tiga variabel atau hubungan yaitu :

- 1). Pengharapan atau kaitan usaha-kinerja, adalah kemungkinan yang dirasakan oleh orang tersebut bahwa melakukan sejumlah usaha tertentu akan menghasilkan tingkat kinerja tertentu.
- 2). Instrumentalitas atau kaitan kinerja-imbalan yakni tingkat sejauh mana orang tersebut percaya bahwa bekerja pada tingkat tertentu itu menjadikan sarana untuk tercapainya hasil yang diinginkan.
- 3). Valensi atau daya tarik imbalan yakni bobot yang ditempatkan oleh orang tersebut ke potensi hasil atau imbalan yang dapat dicapai di tempat kerja. Valensi mempertimbangkan sasaran dan juga kebutuhan orang tersebut.

2.1.3 Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan aspek penting dalam upaya pencapaian suatu tujuan. Pencapaian tujuan yang maksimal merupakan buah dari kinerja tim atau individu

yang baik. Begitu pula sebaliknya, kegagalan dalam mencapai sasaran yang telah dirumuskan juga merupakan akibat dari kinerja individu atau tim yang tidak optimal.

Kinerja seseorang juga tercermin dari kemampuannya mencapai persyaratan-persyaratan tertentu yang telah ditetapkan atau yang dijadikan standar. Hal ini sejalan dengan pengertian kinerja yang diungkapkan oleh Henry Simamora (1995) bahwa kinerja merupakan tingkat terhadap mana para pegawai mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan.

Baik buruknya kinerja tidak hanya dilihat dari tingkat kuantitas yang dapat dihasilkan seseorang dalam bekerja, akan tetapi juga diukur dari segi kualitasnya. Mangkunegara (1995) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Secara umum dapat dikatakan bahwa kinerja (performance) merupakan wujud atau keberhasilan pekerjaan seseorang atau organisasi dalam mencapai tujuannya. Hasil atau kinerja yang dicapai tidak hanya terbatas dalam ukuran kuantitas, namun juga kualitas (Mangkunegara, 1995).

Berhasil tidaknya kinerja yang telah dicapai oleh organisasi tersebut dipengaruhi oleh tingkat kinerja pegawai secara individual maupun secara kelompok. Dengan asumsi semakin baik kinerja pegawai maka semakin baik pula kinerja organisasi. Dengan demikian organisasi perlu menetapkan tujuan kinerja pegawai. Adapun tujuan kinerja pegawai menurut Basri dan Rivai (2005):

1. Untuk perbaikan hasil kinerja pegawai, baik secara kualitas ataupun kuantitas.

2. Memberikan pengetahuan baru dimana akan membantu pegawai dalam memecahkan masalah yang kompleks, dengan serangkaian aktifitas yang terbatas dan teratur, melalui tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan organisasi.

3. Memperbaiki hubungan antar personal pegawai dalam aktivitas kerja dalam organisasi,

Kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor (Gibson, *et all*, 1995), antara lain:

1. Faktor individu, yaitu kemampuan dan keterampilan (mental dan fisik), latar belakang (pengalaman, keluarga, dst), dan demografis (umur, asal usul, dll).

2. Faktor organisasi, adalah sumber daya, kepemimpinan, imbalan (kompensasi), struktur organisasi, dan diskripsi pekerjaan (*job description*).

3. Faktor psikologis, adalah persepsi, sikap, kepribadian, pola belajar, dan motivasi

Dalam suatu organisasi pegawai dituntut untuk mampu menunjukkan kinerja yang produktif, untuk itu pegawai harus memiliki ciri individu yang produktif.

Adapun ciri-ciri atau karakteristik dari individu yang produktif antara lain:

1. Kepercayaan diri

2. Rasa tanggung jawab

3. Rasa cinta terhadap pekerjaan

4. Pandangan ke depan

5. Mampu menyelesaikan persoalan

6. Penyesuaian diri terhadap lingkungan yang berubah

7. Memberi kontribusi yang positif terhadap lingkungan

8. Kekuatan untuk menunjukkan potensi diri.

2.2 Hubungan Antar Variabel

2.2.1 Hubungan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai

Setiap gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin menghasilkan sebuah dorongan dalam peningkatan kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan transformasional itu sendiri berusaha mengajak bawahan dan seluruh bagian untuk terlibat dalam memajukan sebuah organisasi. Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai, dengan adanya gaya kepemimpinan transformasional, kinerja pegawai dapat dilaksanakan dengan baik.

Bass (1994) menjelaskan bahwa pemimpin mengubah dan memotivasi para pengikut dengan membuat mereka lebih menyadari pentingnya hasil tugas, membujuk mereka untuk mementingkan kepentingan tim atau organisasi mereka dibandingkan dengan kepentingan pribadi, dan mengaktifkan kebutuhan mereka yang lebih tinggi.

Yukl (1998) juga mengemukakan bahwa “perilaku kepemimpinan transformasional dapat membuat pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan penghormatan terhadap pemimpinnya. Dengan demikian mereka termotivasi untuk melakukan pekerjaan lebih daripada yang awalnya diharapkan dari mereka.”

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Martha Andy Pradana, Bambang Swasto Sunuharyo, dan Djamhur Hamid dalam penelitiannya menyatakan bahwa dari

hasil analisis regresi linier Berganda, dapat diketahui koefisien regresi Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) sebesar 0,319 (b1), menunjukkan besarnya pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y), koefisien regresi bertanda positif menunjukkan Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) berpengaruh searah terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Hasil penelitian tersebut didukung oleh penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Raed Awamleh, et al (2005) menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mempunyai koefisien korelasi 0.37 (korelasi signifikan ketika $p < 0.05$) terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan di atas, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut :

H1 : Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh Positif terhadap Kinerja Pegawai

2.2.2 Hubungan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Hadari Nawawi (2004), kepribadian pemimpin atau kepemimpinan mempunyai hubungan yang erat dengan motivasi. Karena seorang pemimpin yang baik adalah yang dapat memotivasi bawahan sehingga tercapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Nawawi, 2004). Pegawai memerlukan motivasi yang diberikan oleh pimpinan, sehingga para pegawai dapat produktif dalam kinerjanya untuk mencapai tujuan dari organisasi itu sendiri.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2005:67) menyatakan faktor yang mempengaruhi kinerja salah satunya adalah motivasi. Sementara, menurut Munandar

(2001) ada hubungan positif antara motivasi dan kinerja, artinya karyawan yang mempunyai motivasi prestasi yang tinggi cenderung mempunyai kinerja yang baik, sebaliknya mereka yang mempunyai kinerja buruk dimungkinkan karena motivasinya rendah.

Penelitian Rachmawati, Warella, dan Hidayat (2006) membuktikan bahwa ada hubungan yang signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja pegawai, yang menunjukkan koefisien sebesar 0,784. Penelitian serupa juga dilakukan oleh Paul Ayobami yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan koefisien korelasi 0.42.

Berdasarkan penjelasan yang telah diuraikan di atas, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut :

H2 : Motivasi Kerja Mempunyai Pengaruh Positif terhadap Kinerja Pegawai.

2.3 Penelitian Terdahulu

Adapun penelitian terdahulu yang dilakukan oleh peneliti-peneliti terdahulu yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Birasnav Dalpati (2010) menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja ($b = 0.39, p < 0.01$). Penelitian serupa dilakukan oleh Verda Khan et al (2012) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan koefisien korelasi 0,05. Begitu pula penelitian yang sama dilakukan oleh I Wayan Marsalia Indica (2013), koefisien path

(0,290) mengindikasikan semakin baik gaya kepemimpinan transformasional mengakibatkan semakin meningkat pula kinerja karyawan. Hasil penelitian Martha Andy Pradana, Bambang Swasto Sunuharyo, dan Djamhur Hamid juga menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh koefisien regresi gaya kepemimpinan transformasional sebesar 0,319 (b1), yang berarti gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh searah terhadap kinerja karyawan. Demikian pula dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Raed Awamleh, John Evans, dan Ashraf Mahate (2005) menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mempunyai koefisien korelasi 0.37 (korelasi signifikan ketika $p < 0.05$) terhadap kinerja pegawai.

Di samping variabel kepemimpinan, motivasi kerja juga mempengaruhi kinerja pegawai. Hal ini didukung oleh beberapa penelitian terdahulu Penelitian yang dilakukan H.Teman Koesmono (2005) menunjukkan bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan koefisien korelasi sebesar 0,387. Penelitian serupa dilakukan oleh Lucky Wulan Analisa (2011) yang menemukan bahwa motivasi mempengaruhi kinerja pegawai dengan koefisien korelasi sebesar 0,439. Sama halnya dengan penelitian Shadare Oluseyi et.all (2009) menunjukkan motivasi kerja mempunyai koefisien korelasi 0,289 terhadap kinerja pegawai, yang berarti signifikan. Demikian pula penelitian Rachmawati, Warella, dan Hidayat (2006) membuktikan bahwa ada hubungan yang signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja pegawai, yang ditunjukkan dengan koefisien korelasi sebesar 0,784. Penelitian serupa juga dilakukan oleh Paul Ayobami yang menyatakan bahwa

motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan koefisien korelasi 0.42.

Tabel 2.1

Ringkasan Penelitian Terdahulu

NAMA PENELITI	JUDUL PENELITIAN	METODE ANALISIS	HASIL ANALISIS
Martha Andy Pradana, Bambang Swasto Sunuharyo, Djahmur Hamid	PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN TRANSAKSIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Pada Karyawan Tetap PT. MUSTIKA BAHANA JAYA, Lumajang)	Analisis Regresi Linier Berganda	Terdapat koefisien regresi gaya kepemimpinan transformasional sebesar 0,319 (b1), yang berarti gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh searah terhadap kinerja karyawan.
Birasnav Dalpati	<i>Transformational leadership, interim leadership, and employee human capital benefits: an empirical study</i>	Analisis regresi	Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja (b = 0.39, p < 0.01).
Raed Awamleh, John Evans, Ashraf Mahate	<i>A Test of Transformational and Transactional Leadership Styles on Employees Satisfaction and Performance in the UAE Banking Sector</i>	Multiple Regression Analysis	Gaya kepemimpinan transformasional mempunyai korelasi 0.37 (korelasi signifikan ketika p < 0.05) terhadap kinerja pegawai.
Paul Ayobami	<i>INFLUENCE OF EXTRINSIC AND INTRINSIC MOTIVATION ON EMPLOYEES' PERFORMANCE.</i>	Pearson Product Moment Correlation Coefficient.	Motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai koefisien korelasi 0.42
Verda Khan et al	<i>Relationship of Leadership Styles, Employees Commitment and Organization Performance (A study on Customer Support Representatives)</i>	Analisis regresi	Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan koefisien 0,05.

I Wayan Marsalia Indica	PENGARUH ETOS KERJA ISLAMIS DAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN KINERJA KARYAWAN (Studi Pada Waroeng Stike And Shake Di Kota Malang)	Path	Koefisien path bertanda positif (0,290) mengindikasikan semakin baik gaya kepemimpinan transformasional mengakibatkan semakin meningkat pula kinerja karyawan.
H. Teman Koesmono	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur	Analisis regresi linier berganda	Motivasi kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan koefisien sebesar 0,387.
Lucky Wulan Analisa	ANALISIS PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Pada Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Kota Semarang)	Analisis regresi linier berganda	Motivasi mempengaruhi kinerja pegawai dengan koefisien korelasi sebesar 0,439
Shadare Oluseyi et al	<i>Influence of Work Motivation, Leadership Effectiveness and Time Management on Employees</i>	Analisis regresi	Motivasi kerja mempunyai koefisien 0,289 terhadap kinerja pegawai, yang berarti signifikan.
Rachmawati, Warella, dan Hidayat	PENGARUH MOTIVASI KERJA, KEMAMPUAN KERJA DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA BADAN KESATUAN BANGSA DAN PERLINDUNGAN MASYARAKAT PROPINSI JAWA TENGAH	Analisis regresi linier berganda	Ada hubungan yang signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja pegawai, yang menunjukkan koefisien sebesar 0,784.

Sumber : Hasil Penelitian Terdahulu

2.4 Kerangka Pemikiran

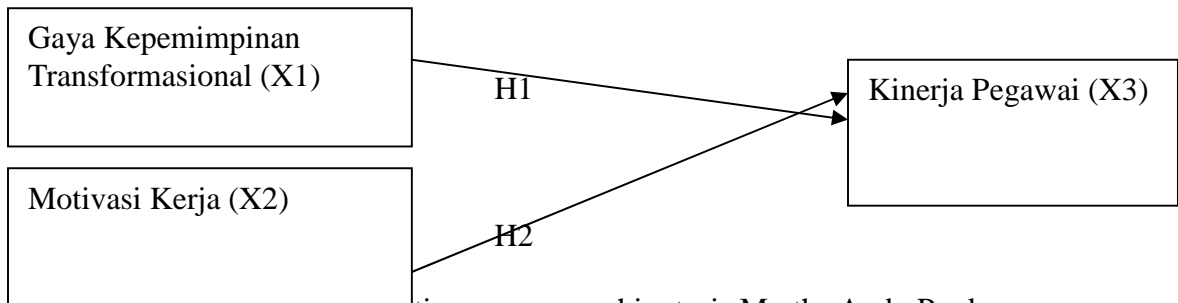
Kerangka pemikiran dibuat berdasarkan pertanyaan penelitian (research question), dan merepresentasikan suatu himpunan dari beberapa konsep serta

hubungan diantara konsep-konsep tersebut. Kerangka pemikiran teoritis merupakan konsep awal yang menjadi acuan dalam sebuah penelitian yang memiliki dasar – dasar dari sumber penelitian terdahulu yang relevan dan mendukung pelaksanaan sebuah penelitian yang ingin dilakukan. Kerangka pemikiran teoritis merupakan gambaran sebuah penelitian yang ditunjukkan oleh variabel – variabel yang saling berhubungan satu sama lain dan landasan dasar bagi sebuah penelitian.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, maka dapat disusun kerangka pemikiran sebagai berikut :

Gambar 2.1

Kerangka Pemikiran



Sumber : Beberapa hasil penelitian perumusan hipotesis Martha Andy Pradana (2013), Raed Awamleh (2005), Rachmawati (2006), Paul Ayobami (2011)

2.5 Hipotesis

Berdasarkan penelitian terdahulu yang telah diuraikan, maka dapat dirumuskan hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H₁: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

H₂: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

3.1.1 Variabel Penelitian

Terdapat dua macam variabel penelitian, yakni : variabel terikat (*dependent variable*) atau variabel yang menjadi pusat perhatian penelitian yang tercermin dalam variabel dependen, dan variabel bebas (*independent variable*) atau variabel yang mempengaruhi variabel dependen, baik yang pengaruhnya positif atau negatif. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah kinerja pegawai sebagai variabel terikat, gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja sebagai variabel tidak terikat.

3.1.2 Definisi Operasional Variabel

Adapun definisi operasional masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. **Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Gaya kepemimpinan transformasional adalah pendekatan kepemimpinan yang lebih menekankan pada pemberdayaan bawahan melalui peningkatan konsep diri bawahan/anggota organisasi yang positif dan merupakan kepemimpinan yang mencakup upaya perubahan organisasi . Behling, Orlando dan James M.

McFillen (1996) dalam Fuad Mas'ud (2004) mengembangkan indikator gaya kepemimpinan transformasional yang terdiri dari dua macam. Antara lain:

- a) Kepercayaan Pengikut (*Follower Belief Questionnaire*)
 - a. Inspirasi
 - b. Kekaguman
 - c. Pemberdayaan
- b) Kuesioner Atribut Perilaku Pemimpin (*Attributes of Leader Behavior Questionnaire*)
 - a. Menunjukkan empati
 - b. Menjelaskan misi dengan menarik
 - c. Menunjukkan keyakinan
 - d. Meningkatkan image
 - e. Memberikan peluang untuk sukses

b. Motivasi Kerja (X2)

Motivasi kerja adalah keadaan yang ada dalam pribadi individu yang mendorong keinginan bawahan untuk melaksanakan kegiatan kerja tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Maka indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur variabel motivasi kerja ini menurut Victor Vroom (Robbins, et al. 2005:107) yaitu :

- a) Pengharapan atau kaitan usaha-kinerja, adalah kemungkinan yang dirasakan oleh orang tersebut bahwa melakukan sejumlah usaha tertentu akan menghasilkan tingkat

kinerja tertentu.

b) Instrumentalitas atau kaitan kinerja-imbalan yakni tingkat sejauh mana orang tersebut percaya bahwa bekerja pada tingkat tertentu itu menjadikan sarana untuk tercapainya hasil yang diinginkan.

c) Valensi atau daya tarik imbalan yakni bobot yang ditempatkan oleh orang tersebut ke potensi hasil atau imbalan yang dapat dicapai di tempat kerja. Valensi mempertimbangkan sasaran dan juga kebutuhan orang tersebut.

c. Kinerja Pegawai (Y)

Kinerja pegawai adalah suatu hasil perbandingan bagaimana hasil kerja yang nyata dari pegawai dibandingkan dengan standard kerja yang ditetapkan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Ukuran yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai dibentuk oleh indikator sebagai berikut:

a) Prestasi

b) Tanggung jawab

c) Taat

d) Jujur

e) Kerjasama

f) Prakarsa

g) Pimpin

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi menurut Sugiyono (2008) adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu (variabel) yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.. Dalam penelitian ini populasi yang dimaksud adalah seluruh pegawai dari Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Tengah yang berjumlah 152 orang.

Karena populasi telah diketahui, maka jumlah sampel dapat dihitung dengan menggunakan rumus:

$$n = \frac{N}{1 + (N(e)^2)}$$

Keterangan:

N = Ukuran populasi

n = Ukuran sampel

e = *margin of error*, yaitu persen kelonggaran ketidak telitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir sebesar 5%.

Dengan menggunakan rumus di atas maka akan diperoleh jumlah sampel sebanyak:

$$n = 152/1+(152 \times (0,05^2))$$

$$n = 110$$

Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan metode Proportional sampling. *Proportional sampling* dipilih karena adanya kategori, kelompok, setiap individu atau pegawai di setiap bidang. Dengan jumlah populasi

yang akan diteliti sebanyak 152 orang, yang akan dijadikan responden 110 orang.

Untuk mengetahui besarnya populasi dan sampel penelitian ini, dapat dilihat dalam tabel berikut

Tabel 3.1
Populasi dan Sampel Penelitian

NO	BIDANG	POPULASI	SAMPEL
1	Ekonomi	17	13
2	Kesejahteraan Rakyat	13	9
3	Pemerintahan dan Kependudukan	14	10
4	Infrastruktur dan Pengembangan Wilayah	17	13
5	Statistik Pengendalian dan Evaluasi	20	16
6	Fungsional Khusus	5	1
7	Sekretariat Program	12	8
8	Sekretariat	16	12

	Keuangan		
9	Sekretariat Umum	38	28
	JUMLAH	152	110

Sumber : Data Kepegawaian BAPPEDA Provinsi Jawa Tengah

3.3 Jenis dan Sumber Data

3.3.1 Jenis data

1) Data primer

Data primer menurut Algifari (2003) adalah data yang diperoleh langsung dari sumbernya, diamati, dan dicatat untuk pertama kalinya. Data primer yang akan digunakan dalam penelitian ini berupa data variabel gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja.

2) Data sekunder

Data sekunder menurut Uma Sekaran (2006) adalah data yang diperoleh secara tidak langsung, mengacu pada informasi yang dikumpulkan dari sumber yang telah ada di luar responden. Data sekunder dalam penelitian ini berupa jumlah karyawan BAPPEDA Provinsi Jawa Tengah, profil BAPPEDA Provinsi Jawa Tengah, struktur organisasi BAPPEDA Provinsi Jawa Tengah, dan penilaian kinerja pegawai BAPPEDA Provinsi Jawa Tengah.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- a. Wawancara yang dilakukan dengan cara bertanya atau berkomunikasi langsung dengan pegawai BAPPEDA Provinsi Jawa Tengah yang terkait dengan penelitian ini.
- b. Kuesioner yang akan disebarakan secara personal kepada seluruh pegawai BAPPEDA Provinsi Jawa Tengah.

Pengukuran variabel dilakukan dengan skala Likert yang menggunakan metode scoring sebagai berikut :

Angka 1 menunjukkan bahwa responden tidak mendukung terhadap pertanyaan yang diberikan. Sedangkan angka 5 menunjukkan bahwa responden mendukung terhadap pertanyaan yang diberikan.

1 = Sangat Tidak Setuju

2 = Tidak Setuju

3 = Netral

4 = Setuju

5 = Sangat Setuju

3.5 Metode Analisis Data

Metode analisis data yang dipakai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

3.5.1 Analisis Data Kuantitatif

Analisis data kuantitatif adalah bentuk analisa yang menggunakan angka-angka dan perhitungan dengan metode statistik, maka data tersebut harus diklasifikasikan dalam kategori tertentu dengan menggunakan tabel-tabel tertentu, yang mempunyai tujuan untuk mengetahui pengaruh variabel dependen terhadap variabel independen (Sugiyono, 1999). Adapun alat analisis yang digunakan yaitu uji validitas dan reliabilitas.

3.5.2 Analisis Data Kualitatif

Analisis data kualitatif bersifat induktif, yaitu analisis berdasarkan data yang diperoleh, selanjutnya dikembangkan pola hubungan tertentu atau menjadi hipotesis. Berdasarkan hipotesis yang dirumuskan berdasarkan data tersebut, selanjutnya dicarikan data lagi secara berulang-ulang sehingga dapat disimpulkan apakah hipotesis dapat diterima atau ditolak berdasarkan data yang terkumpul. Bila hipotesis dapat diterima maka berkembang menjadi teori (Sugiyono, 1999).

3.5.3 Analisis Angka Indeks

Analisis data deskriptif adalah bentuk analisa yang berdasarkan dari bentuk sebaran jawaban responden terhadap keseluruhan konsep yang diukur. Dari sebaran jawaban responden tersebut, selanjutnya akan diperoleh sebuah kecenderungan dari seluruh jawaban yang ada (Ferdinand, 2006).

Teknik analisis untuk variabel-variabel dalam penelitian ini menggunakan

skala 1 – 5 dengan menggunakan teknik agree-disagree, sehingga perhitungan indeks jawaban dari responden dapat dilakukan dengan rumus berikut :

$$\frac{(\%F1x1) + (\%F2x2) + (\%F3x3) + (\%F4x4) + (\%F5x5)}{5}$$

Keterangan:

F1 = Frekuensi responden yang mendapat skor 1

F2 = Frekuensi responden yang mendapat skor 2

F3 = Frekuensi responden yang mendapat skor 3

F4 = Frekuensi responden yang mendapat skor 4

F5 = Frekuensi responden yang mendapat skor 5

3.5.4 Uji Reliabilitas dan Validitas

3.5.4.1 Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas merupakan alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan *reliable* atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Imam Ghazali, 2013).

Adapun cara yang digunakan untuk menguji reliabilitas kuesioner dalam penelitian ini adalah mengukur reliabilitas dengan uji statistic Cronbach Alpha. Apabila hasil koefisien Alpha lebih besar dari taraf signifikansi 60% atau 0,6 maka kuesioner tersebut *reliable*.

$$r_{11} = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum S_i}{S_t} \right)$$

keterangan:

r_{11} = koefisien reliabilitas

$\sum S_i$ = Jumlah varian skor tiap-tiap item

S_t = Varians total

k = Jumlah item

3.5.4.2 Uji Validitas

Uji validitas menunjukkan sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi alat ukurnya. Uji validitas digunakan untuk mengetahui valid atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan suatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Imam Ghozali, 2006).

Jika hasil menunjukkan nilai yang signifikan maka masing-masing indikator pertanyaan adalah valid.

$$r_{xy} = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n(\sum X^2) - (\sum X)^2][n(\sum Y^2) - (\sum Y)^2]}}$$

Dimana:

r_{xy} = koefisien korelasi

n = jumlah responden

x = jumlah skor suatu item

y = jumlah skor total item

3.5.5 Uji Asumsi Klasik

Selain uji validitas dan reliabilitas, juga akan dilakukan uji asumsi klasik sebagai berikut:

a. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Model regresi yang baik adalah berdistribusi normal atau mendekati normal. Untuk mengetahui ada tidaknya normalitas dalam model regresi, yaitu dengan melihat normal probability plot yang membandingkan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Distribusi normal akan membentuk satu garis lurus diagonal, dan plotting data residual akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika distribusi data residual normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya (Imam Ghazali, 2006).

b. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen (Imam Ghazali, 2006). Jika terjadi korelasi, maka dinamakan terdapat problem multikolinieritas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Uji multikolinieritas pada penelitian dilakukan dengan matriks

korelasi. Pengujian ada tidaknya gejala multikolinearitas dilakukan dengan memperhatikan nilai matriks korelasi yang dihasilkan pada saat pengolahan data serta nilai *VIF* (*Variance Inflation Factor*) dan *Tolerance*-nya. Apabila nilai matriks korelasi tidak ada yang lebih besar dari 0,5 maka dapat dikatakan data yang akan dianalisis terlepas dari gejala multikolinearitas. Kemudian apabila nilai *VIF* berada dibawah 10 dan nilai *Tolerance* mendekati 1, maka diambil kesimpulan bahwa model regresi tersebut tidak terdapat problem multikolinearitas (Santoso, 2003).

c. Uji Heterokedastisitas

Cara mengetahui ada atau tidaknya heterokedastisitas adalah dengan melihat grafik plot antara antara nilai prediksi variabel terikat dan residualnya. Deteksi heterokedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada atau tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot antara variabel terikat dan residualnya dimana sumbunya adalah \hat{Y} yang telah diprediksi, sumbu X adalah residual ($\hat{Y} - Y$ prediksi – Y sesungguhnya yang telah distudentized). Dasar analisis ini adalah :

- a) Jika ada pola tertentu, seperti titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, menyebar, kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heterokedastisitas.
- b) Jika telah ada pola yang jelas, serta titik-titik yang menyebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y, maka tidak terjadi heterokedastisitas.

3.5.6 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan analisis regresi berganda (*Multiple regresional analisis*). Dalam analisis regresi, selain mengukur kekuatan hubungan antara dua variabel atau lebih, juga menunjukkan arah hubungan antara variabel dependen dengan variabel independen (Imam Ghozali,2013).

Analisis regresi linier berganda adalah analisis yang bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan ketergantungan, dan arah hubungan ketergantungan antara dua atau lebih variabel bebas dengan variabel terikat apakah positif atau negatif (Priyatno,2008). Dari penelitian ini penjabaran variabel sebagai berikut:

1. Variabel Independen : Kepemimpinan Transformasional (X),Motivasi (X2)
2. Variabel Dependen : Kinerja Pegawai (Y)

Untuk menguji kedua variabel tersebut dengan menggunakan rumus :

$$Y= a + b_1X_1+b_2X_2+e$$

$$\text{Kinerja} = f(\text{Leadership}, \text{Motivasi})$$

Dimana :

$$Y = \text{Kinerja Pegawai}$$

$$X_1 = \text{Gaya Kepemimpinan Transformasional}$$

$$X_2 = \text{Motivasi Kerja}$$

$$a = \text{Konstanta}$$

$$b = \text{Koefisien Regresi}$$

3.6 Uji Hipotesis

Untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat maka dilakukan pengujian terhadap hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Metode pengujian terhadap hipotesis yang diajukan, dilakukan pengujian secara parsial dan pengujian secara simultan. Pengujian secara parsial menggunakan uji t, sedangkan pengujian secara simultan menggunakan uji F.

3.6.1 Uji t (Pengujian signifikansi secara parsial)

Uji t digunakan untuk menguji signifikansi hubungan antara variabel X dan variabel Y, apakah variabel X1, X2 benar-benar berpengaruh terhadap variabel Y.

Hipotesa yang akan digunakan dalam pengujian ini adalah:

$$H_0 : b_i = 0$$

Artinya apakah suatu variabel independen bukan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen. Hipotesis alternatifnya (H_a) parameter suatu variabel tidak sama dengan nol, atau:

$$H_a : b_i > 0$$

Artinya variabel tersebut merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen. Dan cara melakukan uji t adalah sebagai berikut:

1. Membandingkan hasil besarnya peluang melakukan kesalahan (tingkat signifikansi) yang muncul, dengan tingkat peluang munculnya kejadian

(probabilitas) yang ditentukan sebesar 5% atau 0,05 pada output:

a. Apabila signifikansi $>0,04$ maka keputusannya adalah menerima H_0 dan menolak H_a .

b. Apabila signifikansi $<0,05$ maka keputusannya adalah menolak H_0 dan menerima H_a .

2. Membandingkan nilai statistic hitung dengan nilai statistic t tabel :

a. Apabila nilai statistic t hitung $<$ nilai statistik tabel, maka H_0 diterima.

b. Apabila nilai statistik t hitung $>$ nilai statistik tabel, maka H_0 ditolak.

3.6.2 Uji F (Pengujian signifikansi secara simultan)

Uji statistic F dilakukan untuk menunjukkan kelayakan model regresi yang dihasilkan. Cara pengujiannya dengan berdasarkan probabilitas, bila probabilitas lebih kecil daripada 0,05 (), maka model regresi yang dihasilkan layak untuk memprediksi variabel terikat. Sedangkan bila probabilitas lebih besar daripada 0,05 (), maka variabel bebas secara serentak berpengaruh terhadap variabel terikat. Rumus pengujiannya adalah sebagai berikut :

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

Dimana :

R^2 = koefisien determinan berganda

n = jumlah sampel

k = jumlah variabel bebas

apabila hasil pengujian menunjukkan :

1. $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka H_0 ditolak artinya variasi model regresi berhasil menerangkan variabel bebas secara keseluruhan, sejauh mana pengaruhnya terhadap variabel berikutnya.

$F_{hitung} < F_{tabel}$, maka H_0 diterima artinya variasi model regresi tidak berhasil menerangkan variabel bebas secara keseluruhan, sejauh mana pengaruhnya terhadap variabel terikat.

3.7 Analisis Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen (Gozali, 2006). Koefisien determinan (R^2) dimaksudkan untuk mengetahui tingkat ketepatan paling baik dalam analisis regresi, dimana hal yang ditunjukkan oleh besarnya koefisien determinasi (R^2) antara 0 (nol) dan 1 (satu). Koefisien determinasi (R^2) nol variabel independen sama sekali tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

Apabila koefisien determinasi semakin mendekati satu, maka dapat dikatakan bahwa variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen. Selain itu koefisien determinasi dipergunakan untuk mengetahui presentase perubahan variabel terikat (Y) yang disebabkan oleh variabel bebas (X).