

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI
KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI
PADA BADAN KEUANGAN DAERAH
(BAKEUDA) KABUPATEN KENDAL**



SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
Untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)
Pada Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Universitas Diponegoro

Disusun Oleh:

MUHAMMAD FAIZAL ARGANATA UTOMO
NIM 12010112140093

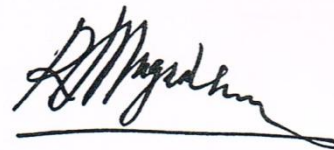
FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2017

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Muhammad Faizal Arganata Utomo
Nomor Induk Mahasiswa : 12010112140093
Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/ Manajemen
Judul Skripsi : **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI
KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI**
Dosen Pembimbing : Dra. Rini Nugraheni, M.M.

Semarang, 28 April 2017

Dosen Pembimbing,



(Dra. Rini Nugraheni, M.M.)

NIP. 195612031984032001

NIP. 195612031984032001

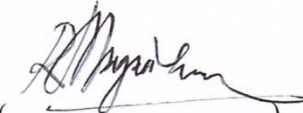
PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Penyusun : Muhammad Faizal Arganata Utomo
Nomor Induk Mahasiswa : 12010112140093
Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/ Manajemen
Judul Skripsi : **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI
KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI**

Telah dinyatakan lulus pada tanggal 31 Juli 2017

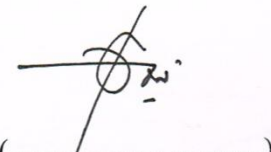
Tim Penguji

1. Dra. Rini Nugraheni, M.M




(.....)

2. Dra. Hj. Intan Ratnawati, M.Si



(.....)

3. Dr. Edy Rahardja, S.E., M.Si



(.....)

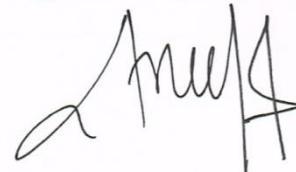
PERNYATAAN ORISINILITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Muhammad Faizal Arganata Utomo, menyatakan bahwa skripsi dengan judul: **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai”**, adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk kalimat atau symbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

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

Semarang, 28 April 2017

Yang membuat pernyataan,



Muhammad Faizal Arganata U

NIM: 12010112140093

ABSTRACT

The purpose of this research is to analyze the effect of transformational leadership and working motivation on the performance of the workers. In this research, the researcher analyzes the performance of the workers on Financial Management Board of Kendal County by using independent variable, such as transformational leadership and working motivation.

This research was conducted on Financial Management Board of Kendal County. Samples were selected by applying Saturated Sampling method (Census Sampling). Data was obtained by directly giving questionnaires to 100 employees of Financial Management Board. The analysis of data used double linear regression method by SPSS (Statistic Product and Service Solution) 16 program.

The result of the analysis shows that transformational leadership has positive and significant impacts to the workers' performance. Researcher suggests to increase more variable and extend the population in the future research.

Key words: transformational leadership, working motivation, workers' performance

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Dalam penelitian ini, peneliti mengkaji kinerja pegawai pada Badan Keuangan Kabupaten Kendal dengan menggunakan variable independen, yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja.

Penelitian ini dilakukan pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Kendal. Sampel dipilih dengan menggunakan metode *Sampling Jenuh (Sampling Sensus)*. Data diperoleh dengan membagikan kuesioner secara langsung kepada 100 pegawai (keseluruhan) Badan Keuangan Daerah. Analisis data menggunakan metode regresi linier berganda dengan bantuan program SPSS (Statistic Product and Service Solution) 16.

Hasil analisis menunjukkan bahwa gaya pengaruh transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Peneliti menyarankan untuk penelitian di masa mendatang untuk menambah banyak variable dan untuk memperluas populasi.

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

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

"Bukankan kami telah melapangkan bagimu;
dadamu? Dan kami telah meringankan daripadamu;
bebanmu, Yang memberatkan punggungmu. Dan kami
telah memasyhurkan sebutanmu. Maka sesungguhnya
di setiap masalah disertai jalan keluar,
Kemudian apabila engkau bertekad, maka
berusahalah, Dan kepada Tuhanmu saja hendaklah
kamu menaruh harapan"

(Surat Al-Insyirah Ayat 94)

"Orang sukses akan mengambil keuntungan dari
kesalahan dan mencoba dengan cara yang berbeda"

(Dale Carnegie)

SKRIPSI INI KUPERSEMBAHKAN UNTUK:

Bapak dan Ibu tercinta terimakasih atas doa dan semangat yang tiada hentinya
beliau berikan untuk menyelesaikan skripsi ini.

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai”**. Sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1) Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.

Skripsi ini dapat tersusun dengan baik tentunya berkat bantuan, dukungan, bimbingan, dan doa dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. Suharnomo, S.E., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.
2. Bapak Harjum Muharam, Dr., S.E., M.E. selaku Ketua Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.
3. Kedua orang tua saya, Bapak M. Ansori, SH., M.M dan Ibu Retno Utami, S.Pd.SD yang senantiasa memberikan doa, semangat dan motivasi yang tidak pernah letih untuk mendukung keberhasilan penulis. Terimakasih atas segala pengorbanan dan ketulusan yang telah diberikan selama ini.
4. Ibu Dra. Rini Nugraheni M.M. selaku Dosen Pembimbing serta Dosen Wali yang telah membantu membimbing penulis dalam menyelesaikan skripsi ini. Serta membantu dan memberikan bimbingannya selama

penulis menempuh studi di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.

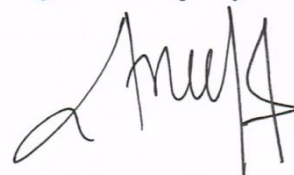
5. Bapak Dr. Suharnomo, S.E., M.Si selaku dosen wali yang telah memberikan arahan, dukungan dan motivasi selama masa perkuliahan.
6. Seluruh bapak dan ibu Dosen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro yang telah memberikan bekal ilmu yang bermanfaat kepada penulis.
7. Para karyawan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro yang telah memberikan bantuan kepada penulis selama masa perkuliahan.
8. Para responden, bapak dan ibu pegawai Badan Keuangan Daerah Kabupaten Kendal, khususnya Bapak Bonari, S. Sos selaku Kabid (Kepala Bidang) Anggaran Badan Keuangan Daerah Kabupaten Kendal dan Ibu Tri Marti Andayani, S.E., M.M selaku Kepala Dinas Badan Keuangan Daerah Kabupaten Kendal terimakasih atas segala bantuan penelitian yang telah diberikan, bantuan dan dukungannya demi kelancaran data.
9. Sahabat seperjuangan: Hermawan G, Panji Usmar W, Yahya Nur H, Brian Hesmu N, Kama Aditya, Ridho dwi, Riyandi B, Rheza D, Medy M dan Ignatius Gian D terima kasih atas doa, dukungan, semangat motivasi, kebersamaan dan kekeluargaannya selama ini.
10. Seluruh teman-teman manajemen 2012 yang masih tersisa dan tidak bisa saya sebutkan satu persatu. Terimakasih atas solidaritas dan kebersamaan yang telah terjalin selama lebih dari 4 tahun ini yang sangat berarti untuk penulis.

11. Teman-teman KKN Tim I UNDIP 2015/2016 Desa Bangsri, Kecamatan Bangsri, Kabupaten Jepara (Afif Riada P, Akbar Khusnu, Danny Tri, Benraen Pirogo, Mus'ab Ulin, Mathias Andika, Afiyah Ratna, Ayuning J, Windriandini D). Terima kasih atas kebersamaan selama 35 hari yang sangat berarti, penuh dengan kekeluargaan, keceriaan dan canda tawa yang tidak akan pernah terlupakan.
12. Semua pihak yang tidak dapat dituliskan satu persatu, atas pengalaman, motivasi, segala bentuk dukungan, bantuan dan doa yang telah membantu baik secara moral maupun material kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Semoga Allah SWT berkenan membalas semua kebaikan kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini. Diharapkan tulisan ini dapat bermanfaat khususnya bagi penelitian sejenis dan bagi pihak-pihak yang terlibat. Akhir kata, penulis menyadari masih banyak kekurangan pada penelitian ini. Kritik dan saran yang membangun sangat dibutuhkan untuk penulisan karya ilmiah selanjutnya. Terima kasih.

Semarang, 28 April 2017

Yang membuat pernyataan,



Muhammad Faizal Arganata U

NIM. 12010112140093

DAFTAR ISI

PERSETUJUAN SKRIPSI	ii
PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN.....	iii
PERNYATAAN ORISINILITAS SKRIPSI.....	iv
ABSTRACT.....	v
ABSTRAK.....	vi
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	vii
KATA PENGANTAR	viii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	15
1.3 Tujuan Penelitian.....	17
1.4 Manfaat Penelitian.....	17
1.5 Sistematika Penulisan.....	18
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	19
2.1 Landasan Teori	19
2.1.1 Kinerja Pegawai	19
2.1.2 Gaya Kepemimpinan Transformasional	25
2.1.3 Motivasi Kerja.....	30
2.2 Penelitian Terdahulu.....	34
2.3 Pengaruh Antar Variabel	43
2.3.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja.....	43
2.3.2 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja	43
2.4 Kerangka Pemikiran Teoritis.....	44
2.5 Hipotesis.....	45
BAB III METODE PENELITIAN.....	46
3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel.....	46
3.1.1 Variabel Penelitian	46
3.1.2 Definisi Operasional.....	46
3.2 Populasi dan Sampel	48
3.2.1 Populasi.....	48
3.2.2 Sampel.....	48
3.3 Jenis dan Sumber Data	49
3.4 Metode Pengumpulan Data	50
3.5 Metode Analisis.....	51
3.5.1 Statistik Deskriptif	51

3.5.2	Uji Asumsi Klasik.....	53
3.5.3	Uji Hipotesis	56
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	59
4.1	Deskripsi Objek Penelitian	59
4.1.1	Gambaran Umum Instansi	59
4.1.2	Gambaran Umum Responden	61
4.1.3	Jenis Kelamin Responden	61
4.1.4	Umur Usia Responden	62
4.1.5	Tingkat Pendidikan Responden.....	63
4.1.6	Masa Kerja Responden	64
4.2	Analisis Data	66
4.2.1	Pengujian Instrumen Penelitian.....	66
4.2.2	Analisis Deskriptif	68
4.2.3	Analisis Regresi Linier Berganda	72
4.2.4	Analisis Regresi Berganda	77
4.3	Pembahasan	82
4.3.1	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja..	82
4.3.2	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja	84
BAB V	PENUTUP.....	88
5.1	Kesimpulan.....	88
5.2	Keterbatasan Penelitian	89
5.3	Saran	90
5.3.1	Saran untuk Badan Keuangan Daerah.....	90
5.3.2	Saran untuk Penelitian yang Akan Datang.....	91
DAFTAR PUSTAKA		93
LAMPIRAN		96

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data Sasaran Kerja Pegawai (SKP) Badan Keuangan Daerah Kabupaten Kendal tahun 2010 s/d 2015.....	8
Tabel 1.2 Research GAP	10
Tabel 2.1 Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja	22
Tabel 2.2 Sifat-sifat Kepemimpinan Transformasional.....	27
Tabel 2.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan transformasional....	28
Tabel 2.4 Ringkasan penelitian terdahulu.....	38
Tabel 3.1 Definisi Operasional	47
Table 4.1 Jenis Kelamin Responden	62
Table 4.2 Umur Responden.....	63
Table 4.3 Tabel Tingkat Pendidikan Responden	64
Table 4.4 Tabel Masa Kerja Responden	65
Tabel 4.5 Tabel Hasil Pengujian Validitas Instrumen Kuesioner	66
Tabel 4.6 Hasil Pengujian Reliabilitas	67
Table 4.7 Frekuensi Nilai Jawaban Variabel Kepemimpinan Transformasional .	69
Table 4.8 Frekuensi Nilai Jawaban Variabel Motivasi	70
Table 4.9 Frekuensi Nilai Jawaban Variabel Kinerja	71
Tabel 4.10 Hasil Uji Kolmogorov-Smirnov	75
Tabel 4.11 Pengujian Multikolinieritas.....	76
Tabel 4.12 Hasil Analisis Regresi Berganda	78
Tabel 4.13 Hasil Uji – F.....	79
Tabel 4. 14 Hasil Uji – t.....	80
Tabel 4.15 Hasil Koefisien Determinasi (R ²).....	81
Tabel 4.16 Hasil Pengujian Hipotesis Pertama (H1)	82
Tabel 4.17 Hasil Pengujian Hipotesis Pertama (H2)	84

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis	44
Gambar 4.1 Struktur Organisasi BAKEUDA Kabupaten Kendal 2017	61
Gambar 4.2 Uji Normalitas Histogram	73
Gambar 4.3 Uji Normalitas Normal P – P Plot.....	74
Gambar 4.4 Uji Heteroskedastitas	77

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Setiap organisasi yang dimiliki oleh pemerintah atau pun swasta dituntut untuk selalu dapat mengoptimalkan sumber daya manusia dan bagaimana sumber daya manusia tersebut dapat bertahan di era globalisasi diiringi tingkat persaingan yang semakin ketat. Sumber daya manusia mempunyai peran penting dalam organisasi baik di pemerintahan maupun di swasta. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia merupakan kunci pokok yang harus selalu diperhatikan dalam segala aspek kebutuhannya. Perkembangan teknologi yang cukup pesat merupakan faktor penyebab utama pola berpikir manusia mengalami suatu perubahan. Hal ini tentu dipengaruhi dengan adanya keadaan, situasi dan kondisi tempat itu berada. Kondisi perubahan perilaku ini didasari oleh ilmu pengetahuan dan pengalaman oleh setiap individu. Individu atau manusia merupakan salah satu faktor produksi, suatu instansi pemerintahan dapat dikategorikan efektif dan efisien jika setiap individu yang berada di dalamnya mempunyai kinerja yang baik dalam melaksanakan tugasnya. Setiap organisasi baik perusahaan, organisasi sosial dan organisasi pemerintahan mempunyai tujuan yang harus dicapai sesuai target melalui pelaksanaan pekerjaan tertentu dengan mempergunakan seluruh sumber daya yang ada di dalam organisasi tersebut dan yang paling berperan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi adalah Sumber Daya Manusia. Badan Keuangan Daerah, khususnya manajemen Pegawai Negeri Sipil turut serta dalam reformasi birokrasi, dimana pada dasarnya diperlukan pegawai yang dapat

kegagalan pemimpin. Selain itu seorang pemimpin harus bersikap bijaksana dalam menghadapi segala macam permasalahan yang sedang terjadi di dalam organisasi instansi pemerintah. Timbulnya sikap semangat kerja ini membuat bangkitnya semangat karyawan atau pegawai yang berada di instansi pemerintah adalah suatu titik awal akan adanya sikap antusias yang baik demi menjalankan pekerjaan akan menopang laju kinerja pegawai untuk jenjang selanjutnya. Menjalin relasi yang baik dalam instansi pemerintah baik dari atasan terhadap bawahan ataupun sebaliknya, akan menjadikan suatu modal yang sangat berarti penting bahkan akan berpengaruh terhadap kelanjutan dalam lingkungan kerja. Sehingga apa yang telah dilakukan seseorang pegawai atas pekerjaannya akan mendapatkan apresiasi lebih dari atasan yang akan dialami oleh karyawan atau pegawai dengan pemimpin instansi.

Seorang pemimpin adalah orang yang memberi inspirasi, membujuk, mempengaruhi, dan memotivasi kerja orang lain. Kemampuan untuk memberi inspirasi orang lain adalah unsur tertinggi dari kepemimpinan. Seorang pemimpin harus punya daya tarik personal atau menjadi suri tauladan agar bisa memberi inspirasi bagi orang lain. Membujuk adalah aspek penting lainnya dari seorang pemimpin. Seorang pemimpin harus bisa mengubah pikiran bawahannya atau bertindak tegas (Dubrin, 2006: 10-11).

Jung dan Avolio mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional meliputi pengembangan hubungan yang lebih dekat antara pemimpin dengan pengikutnya, bukan hanya sekedar sebuah perjanjian tetapi lebih didasarkan kepada kepercayaan dan komitmen. Jadi dengan adanya perubahan lingkungan

organisasi yang semakin kompleks dan kompetitif, menuntut kesiapan pemimpin agar perusahaan tetap bertahan. Model kepemimpinan mutakhir seperti transformasi organisasi, akan memainkan peranan yang penting bagi setiap organisasi.

Bass (dalam Sunarsih, 2001:210) mendefinisikan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Karyawan merasa percaya, kagum, loyal dan hormat terhadap atasannya sehingga bawahan termotivasi untuk berbuat lebih banyak dari pada apa yang biasa dilakukan dan diharapkan. Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi pegawai untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

Motivasi atau dorongan kerja karyawan adalah kemauan kerja karyawan yang timbul karena adanya dorongan dari dalam pribadi karyawan yang bersangkutan sebagai hasil integrasi keseluruhan dari pada kebutuhan pribadi, pengaruh lingkungan fisik dan pengaruh lingkungan sosial dimana kekuatannya tergantung dari pada proses pengintegrasian tersebut (Anoraga, 2001: 1-7). Oleh karena itu kinerja atau prestasi seseorang tergantung pada motivasi orang tersebut terhadap pekerjaan yang dilakukan. Semakin tinggi motivasi seseorang untuk melakukan pekerjaan tersebut semakin tinggi pula tingkat kinerjanya. Sebaliknya, semakin rendah motivasi seseorang melakukan suatu pekerjaan maka semakin rendah pula tingkat kinerjanya (Suprihanto, 1987).

Motivasi merupakan faktor yang sangat menentukan kinerja (Griffin, 2002:38). Karena motivasi merupakan suatu proses yang mengarahkan seberapa banyak usaha yang akan dicurahkan seorang pegawai untuk melaksanakan pekerjaan (Buhler, 2004:191). Jadi pada dasarnya apabila suatu instansi pemerintah menginginkan kinerja yang optimal sesuai dengan target dan sasaran yang telah ditetapkan maka instansi pemerintah haruslah memberikan motivasi pada pegawai, agar karyawan mau dan rela mencurahkan tenaga dan pikiran yang dimilikinya demi pekerjaan yang dijalani. Persoalan dalam memotivasi pegawai tidak mudah karena dalam diri pegawai terdapat keinginan, kebutuhan dan harapan yang berbeda antara satu pegawai dengan pegawai lainnya. Jadi apabila organisasi pemerintah dapat memahami persoalan motivasi dan mengatasinya maka instansi pemerintah akan mendapatkan kinerja pegawai yang optimal sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja adalah motivasi kerja. Motivasi mempunyai sifat yang tidak lepas dari sifat manusia yang secara individual mempunyai kualitas yang berbeda satu dengan yang lainnya. Menurut Kamery (2009: 141) motivasi menjadi aktualisasi seorang karyawan atau pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Di dalam organisasi maupun perusahaan, interaksi yang terjadi adalah antar manusia yang berperilaku berbeda. Oleh karena itu, motivasi ini merupakan subyek yang amat sangat penting bagi seorang pemimpin, karena seorang pemimpin harus bekerja dengan melalui orang lain.

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas

kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. Unsur-unsur yang digunakan dalam penilaian kinerja karyawan atau pegawai adalah prestasi kerja, kedisiplinan, kreativitas, bekerja sama, kecakapan, dan tanggung jawab (Hasibuan, 2007: 59). Oleh karena itu kinerja menjadi hal penting yang harus dicapai oleh setiap instansi pemerintah sebab kinerja menjadi cerminan bagi kemajuan instansi dalam mengelola dan mengalokasikan pegawainya. Oleh sebab itu kinerja pegawai mempunyai peran aktif dan sangat berpengaruh bagi proses pencapaian tujuan organisasi.

Pegawai negeri sipil sebagai abdi negara mengemban tanggung jawab yang besar demi kelancaran pembangunan bangsa. Untuk menghasilkan pegawai yang profesional, jujur, adil dan bertanggung jawab seperti yang diamanatkan oleh undang-undang diperlukan adanya penilaian terhadap kinerja PNS (Pegawai Negeri Sipil). Penilaian ini nantinya akan digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk melakukan pembinaan PNS, antara lain dalam hal mempertimbangkan kenaikan pangkat, penempatan dalam jabatan, pemindahan, pendidikan dan pelatihan, kenaikan gaji berskala, dan lain-lain. Dalam hal ini Presiden Republik Indonesia sudah mengeluarkan aturan mengenai Sasaran Kerja Pegawai yaitu Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil. Penilaian prestasi kerja PNS merupakan proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja PNS (Pasal 1 ayat 2 PP No. 46 Tahun 2011). Tujuannya adalah untuk mengevaluasi kinerja PNS, yang dapat memberi petunjuk bagi manajemen dalam rangka mengevaluasi kinerja unit dan

kinerja organisasi secara keseluruhan. Penilaian prestasi kerja PNS menggabungkan antara penilaian Sasaran Kerja Pegawai Negeri Sipil dengan penilaian perilaku kerja. Penilaian prestasi kerja tersebut terdiri dari dua unsur yaitu SKP (sasaran kerja pegawai) dan Perilaku Kerja dengan bobot penilaian masing-masing unsur SKP sebesar 60% dan Perilaku Kerja sebesar 40%. Hasil penilaian prestasi kerja PNS dimanfaatkan sebagai dasar pertimbangan.

Secara umum, penilaian prestasi kerja PNS dibagi dalam 2(dua) unsur yaitu:

1. Sasaran Kerja Pegawai (SKP) merupakan rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS (Pegawai Negeri Sipil) dan dilakukan berdasarkan kurun waktu tertentu. Sasaran kerja pegawai meliputi unsur:

- a. Kuantitas
- b. Kualitas
- c. Waktu
- d. Biaya

2. Perilaku kerja merupakan setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh seorang PNS (Pegawai Negeri Sipil) yang seharusnya dilakukan atau tidak dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Adapun unsur perilaku kerja meliputi:

- a. Orientasi pelayanan
- b. Integritas
- c. Komitmen
- d. Disiplin
- e. Kerja sama
- f. Kepemimpinan

Demi meningkatkan tujuan yang telah ditetapkan oleh instansi pemerintah, maka setiap instansi pemerintah akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja pegawainya. Instansi pemerintah dapat meningkatkan kinerja pegawainya dengan cara mewujudkan melalui gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja yang sesuai dengan harapan pegawainya.

Di samping itu kinerja suatu pegawai instansi pemerintah terlihat dari Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang diatur oleh Pemerintah Indonesia, jadi sistem (SKP PNS) bertujuan sebagai petunjuk bagi tiap Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pejabat Penilai dalam menyusun Sasaran Kerja Pegawai Negeri Sipil yang sesuai dengan bidang tugas jabatannya.

Penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) dilaksanakan Pejabat Penilai satu kali dalam 1 tahun yang dilakukan tiap akhir Bulan Desember pada tahun yang bersangkutan ataupun bisa juga paling lama akhir bulan Januari di tahun selanjutnya. Selain itu, Penilaian prestasi kerja PNS terdiri atas unsur Sasaran Kerja Pegawai (SKP PNS) dengan bobot nilai 60% dan juga Perilaku kerja dengan bobot nilai 40%. Berikut tabel data yang mempengaruhi penurunan kinerja pegawai pada Badan Keuangan Daerah kabupaten Kendal:

Tabel 1.1
Data Sasaran Kerja Pegawai (SKP) Badan Keuangan Daerah
Kabupaten Kendal tahun 2010 s/d 2015

Periode Tahun	Nilai Capaian SKP
2010	88,75
2011	86,58
2012	87,65
2013	86,35
2014	85,43
2015	83,41

Sumber: Badan Keuangan Daerah Kabupaten Kendal, 2016

Berdasarkan tabel 1.1 diatas, diketahui bahwa ada hasil nilai capaian SKP yang mengalami penurunan walaupun yang tidak terlalu signifikan bila dibandingkan periode tahun sebelumnya, terjadi pada periode tahun 2014 ke 2015 yaitu sebesar 85,43 menjadi 83,41. Hal tersebut merupakan faktor penunjang terjadinya penurunan kinerja pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Kendal.

Penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan telah banyak dilakukan sebelumnya. Namun dalam penelitian tersebut masih banyak perbedaan hasil penelitiannya. Dalam penelitian yang telah dilakukan oleh Tri Mondiani (2012) dan Hakam dan Ruhana (2015) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan Dadi Komardi (2008) menunjukkan bahwa gaya

kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pemilihan motivasi kerja sebagai variabel independen yang mempengaruhi kinerja karyawan juga telah banyak dilakukan. Penelitian yang dilakukan Dhermawan, Sudibya dan Utama (2012) menyimpulkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan Regina Aditya Reza (2010) dan Wawan Apriyanto (2015) yang menyatakan bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Adapun temuan research gap lainnya sebagai berikut:

Tabel 1.2
Research Gap

No.	Peneliti dan Judul	Objek	Responden	Teknik Analisis	Temuan Gap
Gaya Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja					
1.	Pradana, Sunuharyono dan Hamid. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan”	PT. Mustika Bahana Jaya, Lumajang	71 orang (sampling sensus)	Regresi Linier Berganda dan Regresi Parsial	Dari hasil uji t menunjukkan nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} dan $p-value$ lebih kecil dari α ($\alpha=0,05$), hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan transformasional secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil tersebut mendukung teori dari Yukl yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional membuat karyawan termotivasi melakukan lebih dari pada yang diharapkan sebelumnya sehingga mendorong kinerja lebih baik (Yukl, 2010:320).
2.	Tria Mondiani (2012) “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan”	PT. PLN (Persero) UPJ Semarang	95 orang (sampling sensus)	Explanatory research	Nilai t_{hitung} menunjukkan angka sebesar 3,966 sedangkan nilai t_{tabel} adalah 1,9855. Nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} maka dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja

					karyawan.
3.	Hakam dan Ruhana (2015) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening”	Bank Jatim cabang Malang	75 (sampling sensus)	Analisis jalur (<i>path analysis</i>)	Besarnya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan sebesar 0.597 atau 59.7%. hal ini berarti semakin tepat penerapan gaya kepemimpinan transformasional maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan. Jika pemimpin dapat mempengaruhi dan mengarahkan karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan, maka karyawan akan bekerja dengan baik dan meningkatkan kinerjanya sebagaimana hasil penelitian miswan (2010:10) yang menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.
Gaya Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja					
1.	Nurdin dan Rohendi (2016) “Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan dengan Mediasi	Lembaga Penyiaran Publik (LPP) TVRI Jawa Barat	75 orang (random sampling)	Analisis Jalur (Path Analysis)	Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini dapat diperjelas dengan karakteristik responden dengan melihat dominan usia yang bekerja pada LPP TVRI sebanyak 62.66% berusia diantara 46-55 tahun, berdasarkan temuan bahwa pegawai yang ada di LPP TVRI

	Komitmen Organisasi”				mendekati masa pension sehingga dorongan motivasi dan suntikan ide gagasan yang diberikan pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional kurang mampu meningkatkan kinerja karyawan.
2.	Lomanjaya, Laudi, Deborah, Widjaja, dan Kartika “Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan”	PT. ISS Indonesia Cabang Surabaya	60 orang <i>(accidental sampling)</i>	Analisis regresi linier berganda	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional secara parsial berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
3.	Dadi Komardi (2008) “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional serta Motivasi Kerja terhadap Kinerja dan Kepuasan Individual Karyawan dalam Organisasi Perusahaan	PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk, Riau	150 orang <i>(Stratified Proporsional Random Sampling)</i>	<i>Structural Equation Modelling (SEM)</i>	Dari hasil uji persamaan struktural hubungan kepemimpinan transformasional dan kinerja berdasarkan hasil Pengujian hipotesis pengaruh antar variabel kepemimpinan transformasional membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil temuan tersebut dapat dipahami bahwa sebenarnya pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja individual

	Industri Telekomunikasi				tidak selalu menunjukkan gejala atau pembuktian yang sama.
Motivasi Kerja Berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja					
1.	Regina Aditya Reza (2010) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan”	PT Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara	112 orang (<i>sampling sensus</i>)	Analisis Linier Berganda	Pengujian secara statistik membuktikan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan perolehan thitung sebesar 3,628 dengan taraf signifikansi hasil sebesar 0,000 tersebut lebih kecil dari 0,05. Artinya ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel motivasi terhadap kinerja karyawan di PT Sinar Sentosa Perkasa Banjarnegara.
2.	Wawan Apriyanto (2015) “Pengaruh Gaya Kepeemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan”	PT. Gerai Adicipta Nusantara	82 orang (<i>Sampling sensus</i>)	Analisis Linier Berganda	Motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Gerai Adicipta Nusantara dengan nilai signifikan 0,036 yang lebih kecil dari 0,05 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Gerai Adicipta Nusantara. Sesuatu yang dikerjakan karena ada motivasi akan membuat orang senang, bergairah dan bersemangat mengerjakannya.

Motivasi Kerja Berpengaruh tidak signifikan Kinerja					
1.	Dhermawan, Sudibya dan Utama (2012) “Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai”	Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali	150 orang (<i>Stratified Proporsional Random Sampling</i>)	<i>Structural Equation Modelling</i> (SEM)	Hasil dari data secara statistik memperlihatkan pengaruh positif namun tidak signifikan antara variabel motivasi terhadap variabel kinerja yang ditunjukkan dengan nilai <i>standardized direct effect</i> sebesar 0,013. Ini menandakan motivasi yang dimiliki pegawai di lingkungan Kantor Dinas PU Provinsi Bali mempengaruhi kinerja pegawai, namun memiliki pengaruh tidak signifikan.
2.	Brahmasari dan Suprayetno (2008) “Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan”	PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia	325 orang (random sampling)	<i>Structural Equation Modelling</i> (SEM)	Hasil penelitian ini membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hal inilah yang salah satunya menjadi pertimbangan dan alasan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja tetapi motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Bagi pegawai dengan adanya gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja yang baik akan mendorong mereka bekerja dengan baik, maka kinerja mereka cenderung akan baik juga. Sumber daya manusia mempengaruhi kinerja dalam organisasi instansi pemerintah dimana peran sumber daya manusia yang berkualitas dalam rangka kinerja pegawai merupakan faktor yang sangat penting. Kinerja pegawai tidak hanya ditentukan dengan menggunakan sistem teknologi canggih, tetapi pendekatan pada perilaku dan sikap mental seorang pegawai adalah sangat menentukan dan sangat mendukung untuk mencapai suatu prestasi. Begitu juga kinerja dapat dilihat bagaimana kuantitas dan kualitas output, efektif, efisiensi serta menimbulkan kepuasan kerja bagi kerja pegawai.

1.2 Rumusan Masalah

Karyawan adalah suatu sumber daya yang memiliki pengaruh penting bagi kelangsungan hidup perusahaan maupun organisasi dalam jangka waktu yang panjang. Badan Keuangan Daerah Kabupaten Kendal merupakan instansi pemerintah yang kinerja karyawannya dilihat tidak hanya dari sektor dalam kantornya saja tetapi juga di nilai saat diterjunkan dalam lapangan, diharapkan Badan Keuangan Daerah Kabupaten Kendal dapat memberikan contoh yang baik bagi instansi lainnya, dilihat dari kinerja karyawan yang merupakan hasil output dari proses kerja yang dilakukan seorang karyawan merupakan suatu perwujudan kegiatan yang telah berjalan pada organisasi. Pemimpin yang baik merupakan pemimpin yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan menuju tujuan organisasi yang diharapkan. Gaya kepemimpinan transformasional yang memiliki kecenderungan memberikan inspirasi dan motivasi dalam setiap kesempatan

kepada karyawan menjadi sangat penting karena berimplikasi pada peningkatan kinerja karyawan.

Dengan berpegang pada visi, misi dan research gap dari penelitian-penelitian terdahulu dimana telah dijelaskan pada latar belakang, hal tersebut menjadi tantangan tersendiri bagi Badan Keuangan Daerah Kabupaten Kendal dalam mengelola sumber daya manusia yang dimiliki. Dalam pengamatan masih terdapat ketidaksamaan hasil penelitian dari masing-masing penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Berdasarkan latar belakang masalah yang ada, terdapat indikasi permasalahan yang terjadi dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja. Terjadi perumusan masalah penelitian yang dikembangkan menjadi pertanyaan penelitian sebagai berikut:

- 1) Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
- 2) Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah tersebut, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Kendal.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Kendal.

1.4 Manfaat Penelitian

1) Manfaat Teoritis

- a. Sebagai sarana untuk berlatih mengembangkan cara berpikir dengan berdasar pada disiplin ilmu yang diperoleh di bangku kuliah khususnya ruang lingkup yang langsung berhubungan dengan manajemen sumber daya manusia.
- b. Untuk menambah informasi pemikiran dan pengetahuan dalam penelitian.

2) Manfaat Praktis

Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat yang berarti, terutama bagi Badan Keuangan Daerah Kabupaten Kendal, khususnya dalam mengelola sumber daya manusia yang telah memiliki dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia pada Badan Keuangan Daerah. Serta dapat mengetahui sejauh mana gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berdampak pada kinerja pegawai yang diharapkan hasil dari penelitian ini bisa menjadi suatu

pertimbangan untuk Badan Keuangan Daerah Kabupaten Kendal dalam menyusun strategi agar dapat meningkatkan kinerja pegawai di masa yang akan datang.

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini menguraikan latar belakang, research gap, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab tinjauan pustaka berisi teori-teori yang melandasi penelitian ini, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, dan hipotesis penelitian.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini menguraikan jenis dan sumber data, variabel penelitian, definisi operasional variabel, metode pengumpulan data dan metode analisis.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini mendeskripsikan dari objek penelitian, hasil analisis data dari pengujian-pengujian statistik, serta pembahasan dan interpretasi hasil atas hipotesis yang diuji.

BAB V : PENUTUP

Bab ini terdapat kesimpulan mengenai penelitian yang sudah dilakukan, keterbatasan penelitian dan saran mengenai penelitian ini.