



ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIONAL MOTIVASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI ISTANA KEPRESIDENAN YOGYAKARTA

TESIS

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat untuk menyelesaikan
Program Pascasarjana Magister Manajemen



Oleh:

BAIHHAKI

NIM: 201761019

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN S2
PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI IPWI JAKARTA
JAKARTA
2019**

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

ABSTRAK

Kinerja pegawai memegang peranan penting, baik dalam perusahaan Swasta maupun kantor-kantor pemerintah didalam mencapai tujuan. Seorang pemimpin sangat berpengaruh dan mempunyai peranan besar didalam instansi, agar tujuan visi dan misi Instansi tercapai dengan baik. Seorang pemimpin harus membawa perubahan yang harus dan mampu mendorong dan membawa instansi ke arah yang lebih baik. Motivasi kerja dapat mendorong pegawai untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Kepuasan kerja diperoleh pegawai setelah membandingkan harapan dengan kenyataan yang diperoleh.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kualitas gaya kepemimpinan transformational, motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja pegawai Istana Kepresidenan Yogyakarta. Adapun penelitian dilakukan dengan metode sensus yaitu membagikan kuesioner kepada seluruh pegawai yang berjumlah 73 orang. Sedangkan teknik analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis kuantitatif dengan menggunakan *Partial Least Squares (PLS)*.

Hasil penelitian ini adalah:

- (1) Gaya kepemimpinan transformational memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Istana kepresidenan Yogyakarta.
- (2) Motivasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Istana kepresidenan Yogyakarta.
- (3) Kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Istana kepresidenan Yogyakarta.
- (4) Gaya kepemimpinan transformational, motivasi, kepuasan kerja secara simultan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Istana kepresidenan Yogyakarta.

Kata kunci: Gaya kepemimpinan transformational, Motivasi kerja, Kepuasan kerja dan Kinerja pegawai

ABSTRACT

Employee performance plays an important role, both in private companies and government offices in achieving goals. A leader is very influential and has a big role in the agency, so that the agency's vision and mission goals are achieved well. A leader must bring change that must and be able to encourage and bring agencies to the better. Work motivation can encourage employees to do a good job. Employee satisfaction is obtained after comparing expectations with reality obtained.

This study aims to determine the quality of transformational leadership style, work motivation, job satisfaction and performance of Yogyakarta Presidential Palace employees. The research was conducted with the census method that is distributing questionnaires to all employees totaling 73 people. While the data analysis technique used is descriptive analysis and quantitative analysis using Partial Least Squares (PLS).

The results of this study are:

- (1) Transformational leadership style has a significant influence on the performance of employees of the Yogyakarta Presidential Palace.*
- (2) Motivation does not have a significant influence on the performance of employees of the Yogyakarta Presidential Palace.*
- (3) Job satisfaction does not have a significant effect on the performance of employees of the Yogyakarta Presidential Palace.*
- (4) Transformational leadership style, motivation, job satisfaction simultaneously have significant implications for the performance of employees of the Yogyakarta Presidential Palace.*

Keywords: transformational leadership style, work motivation, job satisfaction and employee performance

KATA PENGANTAR

Assalamuallaikum Wr.Wb.

Alhamdulillahirabbil.aalamin, Puji syukur penulis Panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa, Allah SWT, atas segala Rahmat dan Hidayah-Nya sehingga Tesis ini dapat diselesaikan dengan baik dan tepat pada waktunya. Tesis ini ditulis dalam rangka memenuhi syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen, Program Studi Manajemen, Pascasarjana S2 pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta. Di dalam menyelesaikan Tesis ini, penulis banyak memperoleh bantuan dari berbagai pihak, oleh karena itu Perkenankanlah Penulis mengucapkan Teriama kasih kepada:

1. Bapak Juniarto R.P.,MPM., Ed.D Selaku Pembimbing yang tidak kenal lelah meluangkan waktu memberikan bimbingan dan arahan kepada penulis.
2. Bapak Drs Jayadi, MM Selaku Pembimbing yang tidak kenal lelah meluangkan waktu memberikan bimbingan dan arahan kepada penulis.
3. Dr.Ir Titing Widyastuti,M.M Selaku Ketua Program Studi Manajemen S2 (Pascasarjana Magister Manajemen) STIE IPWIJA.
4. Dr. Suyanto,SE.,M.M.,M.Ak., Selaku Ketua STIE IPWIJA.
5. Bapak Saipullah, S.E., S.H., M.M , Sebagai Kepala Istana Kepresidenan Yogyakarta yang telah memberikan izin dan kesempatan untuk melakukan penelitian di lingkungan Istana Kepresidenan Yogyakarta.
6. Rekan-rekan pegawai Istana Kepresidenan Yogyakarta, yang telah memberikan masukan, dorongan dan motivasi untuk menyelesaikan tulisan ini.
7. Rekan-rekan Pejabat dan Staf Protokol Kepresidenan, Istana Kepresidenan Jakarta, khususnya Bagian Perjalanan, yang telah membantu, baik berupa arahan maupun nasehat kepada penulis
8. Para Civitas Akademika STIE IPWIJA
9. Rekan-rekan mahasiswa Program Studi manajemen S2 (Pascasarjana Magister Manjemen) STIE IPWIJA Khususnya konsentrsai SDM.
10. Keluarga Tercinta yang senantiasa memberikan dukungan dan dorongan semangat.
11. Dan seluruh pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, namun sanagat besar berkontribusi dalam penyelesaian Tesis ini..

Semoga Bantuan yang bapak, ibu dan rekan-rekan berikan, mendapat imbalan dari Tuhan Yang Maha Esa, Allah SWT.. Akhirnya penulis juga berharap semoga Tesis ini dapat bermanfaat bagi pengembangan Ilmu Pengetahuan dan mohon maaf yang tulus jika seandainya dalam penulisan ini terdapat kekurangan dan kekeliruan, penulis juga menerima kritik dan saran yang bersifat membangun demi menyempurnakan penulisan tesis ini

Jakarta, 29 Juli 2019
Penulis

Baihhaki



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
 Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mempublikasikan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN ORISINALITAS.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI.....	iv
ABSTRAK.....	v
ABSTRACT.....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
BAB 1 PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	10
1.3 Tujuan Penelitian.....	11
1.4 Manfaat Penelitian.....	11
1.5 Sistematika Penulisan.....	12
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Tinjauan Teori.....	14
2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia.....	14
2.1.2 Gaya Kepemimpinan Transformational.....	16
2.1.3 Motivasi Kerja	21
2.1.4 Kepuasan Kerja	25
2.1.5 Kinerja.....	28



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

2.2 Penelitian Terdahulu..... 33

2.3 Kerangka Pemikiran..... 39

2.4 Hipotesis Penelitian..... 42

BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Tempat dan Waktu Penelitian..... 44

3.2 Desain Penelitian..... 44

3.3 Operasionalisasi Variabel 45

3.4 Metode Penentuan Sampel..... 48

 3.4.1 Populasi 48

 3.4.2 Jenis dan Sumber Data..... 49

 3.4.3 Teknik Pengumpulan Data 49

3.5 Metode Analisis Data 50

 3.5.1 Uji Validitas..... 50

 3.5.2 Uji Reliabilitas..... 52

 3.5.3 Uji Normalitas..... 52

 3.5.4 Uji Linieritas..... 52

 3.5.5 Uji Regresi..... 53

 3.5.6 Uji Hipotesis..... 56

 3.5.6.1 Uji F 56

 3.5.6.2 Uji T 56

BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Data dan Profil Objek Penelitian..... 58

 4.1.1 Hasil Penelitian dan Analisis Data 59

4.1.1.1 Deskripsi Analisis Responden	59
4.1.2 Analisis Validitas.....	64
4.1.2.1 Analisis Reliabilitas.....	67
4.1.2.2 Uji Asumsi Klasik.....	69
4.1.2.3 Analisis Regresi Linear Berganda.....	70
4.1.2.4 Variabel yang Paling Dominan.....	71
4.1.3 Pengujian Hipotesis.....	71
4.1.3.1 Uji T	72
4.1.3.2 Uji F	73
4.1.3.3 Koefisiensi Determinasi	74
4.2 Pembahasan	75
4.3 Implikasi Manajerial	76
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Kesimpulan.....	78
5.2 Saran.....	79
DAFTAR PUSTAKA	81
LAMPIRAN	
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	

DAFTAR TABEL

Tabel		Halaman
1.1	Data Pegawai Istana Kepresidenan Yogyakarta	5
2.1	Penelitian Terdahulu.....	37
3.1	Tempat dan Waktu Penelitian.....	44
3.2	Operasionalisasi Variabel Penelitian.....	46
3.3	Jumlah Pegawai Istana Kepresidenan Yogyakarta	48
4.1	Karakteristik responden berdasarkan Jenis Kelamin	59
4.2	Karakteristik responden berdasarkan Umur.....	60
4.3	Karakteristik responden berdasarkan Pendidikan.....	61
4.4	Karakteristik responden berdasarkan Masa Kerja.....	63
4.5	Uji Validitas Gaya Kepemimpinan Transformational.....	65
4.6	Uji Validitas Motivasi kerja.....	65
4.7	Uji Validitas Kepuasan Kerja	66
4.8	Uji Validitas Kepuasan Kinerja	67
4.9	Tabel Reliabilitas Alpha.....	68
4.10	Hasil Uji Instrumen.....	68
4.11	Uji Regresi.....	70
4.12	Variabel Paling Dominan.....	71
4.13	Uji F.....	73

4.14 Uji koefisiensi Determinnasi..... 75



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

DAFTAR GAMBAR

Gambar			
2.1	Kerangka		42
3.1	Pemikiran.....		45
4.1	Desain		69
	Penelitian.....		
	Uji	Normalitas	
	(histogram).....		
4.2	Uji	Normalitas	
	(normal	p-	69
	plot).....		



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah



Pegawai Negeri adalah unsur aparatur negara, abdi negara dan abdi masyarakat yang penuh dengan kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila, UUD 1945, Negara dan Pemerintah menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan. Sehubungan dengan kedudukan Pegawai Negeri maka baginya dibebankan kewajiban-kewajiban yang harus dilaksanakan dan sudah tentu di samping kewajiban baginya juga diberikan apa-apa saja yang menjadi hak yang didapat oleh seorang pegawai negeri. Pada Pasal 4 Undang-Undang No.43 Tahun 1999 Tentang Perubahan Atas Undang-Undang No.8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian setiap pegawai negeri wajib setia dan taat kepada Pancasila, UUD 1945, Negara dan Pemerintahan. Pada umumnya yang dimaksud dengan kesetiaan dan ketaatan adalah suatu tekad dan kesanggupan dari seorang pegawai negeri untuk

Saat ini Aparatur Sipil Negara (ASN) wajib memiliki kinerja yang berkualitas, karena pegawai negeri sipil saat ini dituntut memiliki output atas capaian target yang telah ditetapkan. Jika output yang dicapai tidak sesuai dengan target yang ditetapkan maka pegawai negeri sipil tersebut harus siap menerima sanksi disiplin. Sistem penilaian kinerja PNS ditetapkanlah Peraturan Pemerintah



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah,
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS untuk menggantikan PP No. 10 Tahun 1979 Tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan PNS (DP-3) Ketentuan pelaksanaannya kemudian diatur dalam Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2013, yang diharapkan mulai diberlakukan Januari 2014.

Dengan sistem penilaian yang berdasarkan prestasi akan mendorong para pegawai untuk memperbaiki kinerja masing-masing. Prestasi akan diukur dengan membandingkan hasil yang telah dicapai dengan sasaran kerja yang telah ditetapkan diawal tahun. Hal ini akan membuat pegawai berusaha untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Jika prestasi yang dihasilkan tidak sesuai dengan sasaran yang telah ditentukan akan membuat seorang pegawai terkena sanksi. Konsep ini merupakan konsep untuk merubah sistem penilaian sebelumnya yakni DP3 yang hanya berdasarkan perilaku saja, sehingga prestasi kerja tidak nampak dalam penilaian.

Dengan adanya Peraturan Pemerintah untuk meningkatkan Kinerja Pegawai, khususnya di Istana Kepresidenan Yogyakarta, maka fenomena yang sangat nyata terlihat adalah disiplin dan tingkat kesejahteraan pegawai. Karena akhir dari penilaian tersebut adalah Tunjangan Kinerja atau remunerasi yang diterima setiap pertengahan bulan. Memang banyak cara dilakukan pemerintah untuk meningkatkan kinerja para aparatnya. Kinerja pegawai terus ditingkatkan dari berbagai aspek baik dari segi sumber daya manusia, sarana dan prasarana,



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah,
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

kesejahteraan maupun peraturan yang menjadi payung hukumnya. Pegawai yang telah memahami nilai organisasi akan menjadikan nilai tersebut sebagai kepribadian organisasi. Nilai-nilai tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian dalam bekerja, sehingga akan menjadi kinerja individu-individu dan organisasi yang baik. Dapat dikatakan bahwa pengukuran kinerja sebuah organisasi baik pemerintahan maupun swasta sangat penting dilakukan. Pengukuran kinerja digunakan untuk penilaian atas keberhasilan atau kegagalan kegiatan/program/kebijakan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan organisasi dalam rangka mewujudkan visi dan misi organisasi.

Istana Kepresidenan Yogyakarta secara struktural adalah instansi pemerintah yang berada di bawah Sekretariat Presiden. Sedangkan Sekretariat Presiden adalah unit kerja di bawah Kementerian Sekretariat Negara yang memiliki tugas menyelenggarakan dukungan teknis dan administrasi serta analisis urusan pemerintahan di bidang kesekretariatan negara untuk membantu Presiden dan Wakil Presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan. Istana Kepresidenan Yogyakarta merupakan Istana Kepresidenan yang ada di daerah selain di Bogor, Cipanas dan Bali. Istana-istana Kepresidenan di daerah memiliki tugas dan fungsi yang sama dengan Istana Kepresidenan di Jakarta yaitu memberikan dukungan teknis dan administrasi serta pelayanan keprotokolan dan kerumahtanggaan kepada Presiden dan Wakil Presiden. Kementerian Sekretariat Negara sebagai ketua panitia tamu negara, juga memiliki tugas untuk mengkoordinasikan dan bertanggungjawab atas kehadiran tamu negara di Indonesia baik di Jakarta maupun di daerah. Oleh karena



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah,
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

itu, Istana Kepresidenan Yogyakarta juga memiliki tugas untuk memberikan pelayanan secara teknis, kerumahtanggaan dan keprotokolan kepada tamu negara yang berkunjung ke Daerah Istimewa Yogyakarta.

Dalam rangka menunjang pelaksanaan kegiatan dukungan teknis dan administrasi, Istana Kepresidenan Yogyakarta yang dipimpin oleh seorang Kepala Istana (pejabat setingkat eselon IIb), memiliki struktur organisasi yang terdiri atas empat subbagian yaitu Subbagian Tata Usaha, Subbagian Rumah Tangga dan Protokol, Subbagian Perlengkapan dan Subbagian Bangunan.

Adapun struktur organisasi Istana Kepresidenan Yogyakarta sampai bulan Februari 2016, adalah sebagai berikut:





Dari sisi sumber daya manusia, pegawai yang bekerja pada Istana Kepresidenan Yogyakarta terdiri atas Pegawai Negeri Sipil dan pegawai tidak tetap. Sedangkan dari sisi kegiatan pemeliharaan lingkungan, baik pertamanan maupun *cleaning service* juga dikerjasamakan dengan pihak ketiga atau rekanan.

Tabel. 1.1 . Data Pegawai Istana Kepresidenan Yogyakarta

No	Tingkat Jabatan	Golongan Pangkat	Jumlah
1	Kepala Istana	Eselon Iib	1
2	Kepala Sub Bagian	Eselon IV	4
3	Staf PNS	Golongan III	51
4	Staf PNS	Golongan II	5
5	Staf Non PNS	-	94
Jumlah			155

Sumber: Kepegawaian Istana Kepresidenan Yogyakarta, Mei 2019

Kegiatan Presiden dan maupun Wakil Presiden merupakan kegiatan yang sangat vital baik secara keamanan, kerahasiaan dan secara publikasi. Setiap kegiatan yang dilaksanakan oleh Presiden dan Wakil Presiden harus diminimalkan bahkan jangan sampai ada kesalahan. Kesalahan dalam memberikan pelayanan kepada VVIP (*Very Very Important Person*) akan berdampak luas kepada VVIP maupun kepada masyarakat umum. Hal ini dikarenakan Presiden dan Wakil Presiden adalah sebagai Kepala Negara dan

Kepala Pemerintahan sehingga semua kegiatan pasti akan diamati oleh masyarakat.

Menurut Wibowo (2010), kinerja pegawai adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara untuk mengerjakannya. Terdapat beberapa faktor yang perlu diperhatikan untuk suatu organisasi mempunyai kinerja yang baik, yaitu menyangkut pernyataan tentang maksud dan nilai-nilai, manajemen strategis, manajemen sumber daya manusia, pengembangan organisasi, konteks organisasi, desain kerja, fungsionalisasi, budaya dan kerja sama. Dengan definisi tersebut dapat dikatakan bahwa pegawai memegang peranan penting dalam menjalankan segala aktivitas agar dapat tumbuh dan berkembang mencapai visi, misi dan tujuan suatu organisasi.

Upaya-upaya dalam meningkatkan kinerja pegawai selain dalam sumber daya manusia, sarana dan prasarana tetapi gaya kepemimpinan juga perlu di perhatikan. Seorang pemimpin yang ideal harus memiliki gaya kepemimpinan yang baik sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Seorang pemimpin sangat perlu memperhatikan gaya kepemimpinan dalam proses mempengaruhi, mengarahkan kegiatan anggota kelompoknya serta mengordinasikan tujuan anggota dan tujuan organisasi agar keduanya dapat tercapai.

Organisasi yang berhasil dalam mencapai tujuan serta mampu memenuhi tanggung jawab sosialnya akan sangat tergantung pada para manajernya (pimpinan). Bila pimpinan mampu melaksanakan dengan baik, sangat mungkin organisasi tersebut akan mencapai sasarannya. Suatu organisasi



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya atau anak buah.

Istana Kepresidenan Yogyakarta sebagai lembaga kepresidenan yang memiliki tugas dan fungsi peran penting dalam memberikan pelayanan kepada Presiden, Wakil Presiden dan Tamu Negara serta pendamping di Daerah Istimewa Yogyakarta dan sekitarnya, sangat membutuhkan pemimpin yang dapat memberikan contoh, memberi motivasi kepada bawahannya, memiliki wawasan yang luas dan mampu menciptakan kondisi lingkungan yang kondusif. Dengan kepemimpinan yang memberikan motivasi, dapat membuat perubahan kearah yang lebih maju akan menghasilkan pelayanan yang maksimal kepada VVIP yang hadir di Yogyakarta dan sekitarnya.

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok dalam mencapai tujuan organisasi (Robins, 2001). Menurut Burns (1978) dalam Yukl (2009) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional menyerukan nilai-nilai norma daripada pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya untuk mereformasi institusi. Begitu pentingnya peran pemimpin sehingga isu mengenai pemimpin menjadi faktor yang menarik perhatian para peneliti bidang sumber daya manusia.

Hal ini akan membawa konsistensi bahwa setiap pemimpin berkewajiban memberikan perhatian yang sungguh-sungguh untuk membina, menggerakkan, mengarahkan semua potensi karyawan dilingkungannya agar terwujud volume dan beban kerja yang terarah pada tujuan. Pimpinan perlu melakukan pembinaan yang sungguh-sungguh terhadap karyawan agar dapat



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengemukakan dan memperdayak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



meningkatkan kinerja dan menimbulkan kepuasan kerja yang tinggi. Ketika pemimpin menunjukkan kepemimpinan yang baik, para karyawan akan berkesempatan untuk mempelajari perilaku yang tepat untuk berhadapan dengan pekerjaan.

Kepemimpinan transformational mendukung pengembangan sumber daya manusia yang efektif, mengembangkan kemampuan pegawai seoptimal mungkin, meningkatkan kesadaran pegawai terhadap nilai dan pentingnya tugas dan pekerjaan bagi organisasi. Mampu membuat keputusan yang cepat dan tepat, mampu membuat perubahan bila dibutuhkan dan menjelaskan kepada bawahannya tentang manfaat perubahan tersebut. Memberikan kewenangan kepada pegawai yang dianggap mampu dan bisa bertanggungjawab, serta memberikan kesempatan pegawai untuk mengembangkan krestifitasnya.

Dengan kepemimpinan yang tepat dan baik akan membuat motivasi kerja pegawai meningkat. Motivasi adalah proses yang menyebabkan intensitas, arah, dan usaha terus menerus individu menuju pencapaian tujuan (Robbins, 2001). Manusia merupakan makhluk hidup yang memiliki perasaan, dengan perasaan tersebut manusia dapat dipengaruhi, baik pengaruh negatif maupun positif. Motivasi merupakan pengaruh positif kepada seseorang untuk dapat mengoptimalkan kemampuan yang dimilikinya. Seorang pemimpin yang baik adalah seorang yang dapat memotivasi bawahannya untuk menjalankan pekerjaan secara maksimal untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Motivasi kerja pegawai harus tetap dijaga tetap tinggi karena motivasi mempengaruhi kinerja baik secara langsung maupun tidak langsung.

Banyak pegawai dengan kemampuan yang baik namun memiliki kinerja tidak optimal karena tidak termotivasi dalam bekerja.

Dengan situasi dan kondisi lingkungan yang kondusif akan memberikan kenyamanan dalam bekerja. Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima (Robbins, 2001). Pegawai yang merasa nyaman dalam lingkungan kerjanya akan menghasilkan kinerja yang optimal. Pegawai yang memiliki kepuasan kerja tinggi pasti akan memberikan kerjanya secara optimal. Kepuasan kerja yang rendah dalam organisasi akan menyebabkan penurunan motivasi. Dengan menurunnya motivasi akan menimbulkan stres kerja serta konflik-konflik dalam organisasi yang menyebabkan kinerja yang tidak optimal.

Banyak peneliti yang meneliti tentang kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan kepuasan kerja. Nurhayati (2015) dan Kurniawati (2014) dalam penelitiannya menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja namun tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan Suhardi (2013) dan Buntara (2013) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Begitu juga dengan Dwiastuti (2012) juga menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformational memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dwiastuti juga menyimpulkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Thamrin



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



(2012) dalam jurnalnya menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi dan kinerja pegawai. Sedangkan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif pada kinerja karyawan.

Dengan perkembangan organisasi yang cepat menuntut adanya seorang pemimpin yang mampu menggerakkan dan mengorganisasikan seluruh sumber daya yang dimiliki. Saat ini peningkatan kinerja pegawai sedang dilaksanakan untuk mengimbangi perubahan kondisi lingkungan kerja di Kementerian Sekretariat Negara. Anggapan bahwa bekerja di kantor hanya sebagai kegiatan rutin masih terlihat pada lingkungan Istana Kepresidenan Yogyakarta. Motivasi pegawai yang telah lama bekerja mengalami penurunan karena beranggapan telah mengabdikan lama kepada negara. Hal inilah yang harus menjadi perhatian pimpinan untuk meningkatkannya kembali.

Dengan mendasarkan pada uraian di atas dan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, penelitian ini mengkaji pada gaya kepemimpinan transformasional, motivasi dan kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan transformasional selain berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai juga dapat mempengaruhi motivasi dan kepuasan kerja. Sedangkan motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai maupun kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dapat dirumuskan adanya permasalahan sebagai berikut:



1. Apakah gaya kepemimpinan transformational berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Istana Kepresidenan Yogyakarta?
2. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Istana Kepresidenan Yogyakarta?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Istana Kepresidenan Yogyakarta?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasar latar belakang dan rumusan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai di Istana Kepresidenan Yogyakarta.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Istana Kepresidenan Yogyakarta.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Istana Kepresidenan Yogyakarta.

1.4. Manfaat Penelitian

1. Bagi Istana Kepresidenan Yogyakarta

Hasil penelitian ini diharapkan sebagai bahan masukan dalam pengambilan kebijakan yang tepat untuk meningkatkan kinerja pegawai sehingga tugas dan fungsi Istana Kepresidenan Yogyakarta tercapai secara optimal.

2. Bagi Peneliti



Hasil penelitian ini diharapkan sebagai tambahan wawasan pengetahuan tentang sumber daya manusia dalam organisasi tentang kinerja pegawai dan variabel-variabel yang mempengaruhinya.

3. Bagi Akademisi

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi bahan referensi dan pembelajaran tentang pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

1.5. Sistematika Penulisan

BAB 1 PENDAHULUAN

Pada bab ini berisi tentang paparan latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian serta sistematika penulisan.

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini menguraikan tentang landasan teori, dan hasil penelitian terdahulu, kerangka pemikiran dan hipotesis.

BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini berisi tentang tempat dan waktu penelitian, desain penelitian, Operasionalisasi Variabel, populasi, sampel, metode sampling, dan metode pengumpulan data serta analisis data yang digunakan dalam penelitian.

BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi deskripsi tentang obyek penelitian, analisi data dan pembahasannya sehingga dapat diketahui hasil analisa yang diteliti mengenai hasil pembuktian hipotesis.

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan dan saran-saran dari pembahasan penelitian kepada pihak-pihak terkait mengenai hasil dari penelitian yang telah dilakukan.



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperdayak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
 Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
 1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
 2. Dilarang mengumumkan dan memperdayakan sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Tinjauan Teori

Berdasarkan asal katanya, manajemen berasal dari kata management yang merupakan bentuk nouns dari kata kerja to manage yang bermakna mengurus, mengatur, melaksanakan, dan mengelola, sehingga manajemen adalah pengurusan, pengaturan, pelaksanaan, pengelolaan. Kata sumber daya manusia merujuk pada pengertian manusia sebagai sumber daya manusia dapat dijabarkan sebagai pengelolaan manusia sebagai sumber daya. Ahli manajemen pada awal abad ke dua puluh, Mary Parker Follet (2003:6) mendefinisikan “manajemen sebagai seni untuk menyelesaikan segala sesuatu melalui orang.” Baru-baru ini, ahli teori manajemen terkemuka, Pekerjaan manajer adalah untuk memberikan arahan kepada organisasi, memimpin, dan memutuskan bagaimana harusnya menggunakan sumber daya untuk mencapai tujuan tertentu, Menyelesaikan sesuatu melalui 10 orang dan sumber daya lain, memberikan kepemimpinan, dan pengarahan merupakan hal yang dilakukan oleh manajer.

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Sedangkan arti Manajemen dari buku manajemen, menurut Richard L. Daft (2003:6) manajemen adalah pencapaian tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya organisasi.



Terdapat 2 definisi penting diatas yaitu : (1) keempat fungsi, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengerahan, dan pengendalian, serta (2) pencapaian tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien. Manajer menggunakan berbagai keterampilan untuk melakukan fungsi ini. Konseptual manajemen, keterampilan manusia, dan teknologi akan dibahas kemudian menunjukkan proses bagaimana manajer menggunakan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi.

Jadi, manajemen sumber daya manusia merupakan manajemen yang menitik beratkan perhatiannya kepada faktor produksi manusia dengan segala kegiatannya untuk mencapai tujuan perusahaan. Sumber daya manusia merupakan investasi yang memegang peranan penting bagi perusahaan. Tanpa adanya sumber daya manusia, faktor produksi lain tidak dapat dijalankan dengan maksimal untuk mencapai tujuan perusahaan.

Selanjutnya Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia adalah, “ proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memerhatikan hubungan kerja, kesehatan, keamanan, dan masalah keadilan”. Gary Desseler (2003 : 5).

Sedangkan Fungsi Manajemen menurut Henry Fayol (2010 :179) bahwa semua “manajer menjalankan fungsi manajemen, yaitu merencanakan, mengorganisasi, mengoordinasi, dan mengendalikan. Dan biasa juga dengan: perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian” Henry Fayol (2010:179). Inilah tujuan fungsi manajemen menurut Henry Frayol (2010 : 180) :



1. Fungsi pengorganisasian, meliputi tugas-tugas apa yang harus dilakukan, siapa yang melakukan, bagaimana tugas-tugas itu dikelompokkan, siapa melapor kepada siapa, dimana keputusan harus diambil.
2. Fungsi perencanaan, meliputi tugas-tugas menyusun rencana kegiatan kedepan dari suatu organisasi, yang meliputi rencana jangka panjang, menengah, pendek, rencana kegiatan serta menetapkan target yang hendak dicapai.
3. Fungsi pengendalian, setelah tujuan-tujuan ditentukan, rencana dituangkan, pengaturan struktural digambarkan, dan orang-orang dipekerjakan, dilatih, di motivasi masih ada kemungkinan bahwa ada sesuatu yang keliru untuk memastikan semua urusan berjalan sebagaimana mestinya seorang manajer harus memantau kinerja organisasi.
4. Fungsi kepemimpinan, karena suatu organisasi terdiri dari orang-orang adalah tugas seorang manajer untuk mengarahkan dan mengoordinasikan orang-orang ini. Saat mereka mengarahkan, memotivasi, memilih saluran komunikasi yang efektif atau memecahkan konflik antar anggota semuanya ini adalah fungsi kepemimpinan seorang manajer.

2.1.2. Gaya Kepemimpinan Transformational

Kepemimpinan transformasional fokus pada konsep atribusi positif dalam pencapaian kinerja yang melebihi ekspektasi. Pemimpin transformasional mencapai tujuannya melalui peningkatan kepedulian terhadap pentingnya nilai yang harus diciptakan dalam membuat rencana pencapaian hasil dan mewujudkannya, menjalin hubungan yang baik diseluruh anggota



tim, organisasi dan seluruh pemangku kepentingan serta dapat memilah antara kebutuhan dan keinginan yang perlu dicapai (Beck Tauber et al, 2012). Dalam kepemimpinan transformasioal, karyawan dapat dengan mudah berbagi pengetahuan antara anggota dalam organisasi sehingga orgasisasi yang memiliki pemimpin transformational cenderung memiliki intelektual dan kedekatan antar pribadi yang tinggi sehingga motivasi pun dapat meningkat (Paracha et al, 2012).

Avolio dan Bass (2004) dalam Beck et al (2012), merinci perilaku kepemimpinan transformational yang terdiri dari empat yaitu pengaruh ideal, inspirasi motivasi, stimulasi intelektual dan pertimbangan individu. Perilaku pemimpin transformational yang pertama yaitu pengaruh ideal artinya pemimpin bertindak sebagai panutan. Pengikut mengagumi, hormat dan percaya kepada pemimpin mereka.

Pemimpin memberikan makna dan tantangan serta menampilkan antusiasme dan optimisme. Untuk melakukannya, pemimpin transformational berbicara optimis tentang masa depan, berbicara antusias tentang apa yang perlu dilakukan, mengartikulasikan visi di masa depan dan memiliki keyakinan bahwa tujuan akan dicapai.

Perilaku pemimpin transformational yang ketiga adalah stimulasi intelektual, yaitu para pemimpin mampu merangsang inovasi dan kreativitas pengikutnya. Hal tersebut dapat dilakukan pemimpin dengan mencari perspektif berbeda saat memecahkan masalah, memeriksa kembali asumsi kritis dan menyarankan cara baru untuk melihat bagaimana tujuan dapat diwujudkan. Selain memberikan stimulasi dan inspirasi, pemimpin transformasional

memaksimalkan kemampuan pengikut untuk memberikan usaha terbaiknya dan mengembangkan kapasitas kepemimpinan yang mereka miliki.

Bukti lainnya mengakumulasi bahwa kepemimpinan transformational dapat menggerakkan pengikut untuk mencapai kinerja yang diharapkan seiring dengan kepuasan serta pengikut terhadap kelompok atau organisasi. Berdasarkan penjelasan diatas, kepemimpinan transformational dapat diartikan sebagai kepemimpinan yang mampu mendukung pengikutnya untuk berpikir secara kreatif dengan menggunakan pendekatan yang baru, melibatkan pengikutnya dalam proses pengambilan keputusan, menginspirasi loyalitas pengikutnya dan mencoba memahami perbedaan individualitas pengikutnya dalam rangka mengembangkan potensi optimal dari pengikutnya (Bass & Avolio, 1994;

Teori kepemimpinan *neocharismatic* adalah teori kepemimpinan yang menekankan simbolisme, daya tarik emosional dan komitmen pengikut yang luar biasa (Robbins, 2001). Adapun gaya kepemimpinan dalam teori *neocharismatic* yaitu sebagai berikut:

a. Kepemimpinan Karismatik

Kepemimpinan karismatik adalah gaya kepemimpinan yang terjadi karena pengikut membuat atribusi dari kemampuan kepemimpinan heroik atau luar biasa ketika mereka mengamati perilaku tertentu. Karakteristik pemimpin karismatik:

1. Memiliki visi dan arikulasi
2. Berani mengambil resiko tinggi
3. Sensitif terhadap lingkungan



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkannya dan memperdayak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



4. Peka terhadap kebutuhan pengikut
5. Perilaku yang tidak konvensional

b. kepemimpinan Transaksional

Pemimpin transaksional adalah pemimpin yang mengarahkan atau memotivasi pengikutnya kearah tujuan dengan menjelaskan aturan dan persyaratan tugas. Karakteristik pemimpin transaksional:

1. *Contingent Reward*, memberikan penghargaan berdasar usaha, menjanjikan penghargaan dengan kinerja yang baik.
2. *Management by Exception (active)*, mengawasi dan mencari dengan penyimpangan dari aturan dan standar dan memberikan koreksi
3. *Management by Exception (pasive)*, hanya mencampuri jika tidak sesuai standar.
4. *Laissez-Faire*, tanggung jawab hierarki.

c. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memberikan pertimbangan individual dan stimulasi intelektual dan memiliki karisma.

d. Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan yang mempunyai kemampuan untuk membuat dan mengartikulasi realistis, kredibel, visi yang menarik dari masa depan untuk sebuah organisasi atau unit organisasi yang tumbuh dan meningkat saat ini. Konsepsi kepemimpinan transformasional pertama kali dikemukakan oleh James McGregor Burns. Dalam kaitannya dengan kepemimpinan transformasional, Bernard Bass dalam Stone et al (2004) mengatakan bahwa



kepemimpinan transformational mengubah nilai-nilai anggota untuk mendukung visi dan tujuan organisasi dengan mengembangkan suatu lingkungan dimana hubungan dapat dibentuk dan dengan membangun iklim pemberian kepercayaan. Selanjutnya, secara operasional Bernard Bass dalam Gill et al (2010) memaknai kepemimpinan transformasional sebagai berikut: kepemimpinan dan kinerja melampaui harapan. Sedangkan Tracy and Hinkin dalam Gill et al (2010) memaknai kepemimpinan transformasional sebagai proses mempengaruhi perubahan besar dalam sikap dan asumsi anggota organisasi dan membangun komitmen untuk misi atau tujuan organisasi. Robbins (2001) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang memberikan pertimbangan individual dan stimulasi intelektual, dan yang memiliki karisma. Karakteristik kepemimpinan transformasional menurut Robbins:

- a. Kharisma: memberikan visi dan misi, menanamkan kebanggaan, keuntungan dan kepercayaan.
- b. Inspirasi: harapan tinggi dalam komunikasi, menggunakan simbol untuk hasil yang fokus, mengungkapkan tujuan yang penting dengan cara sederhana.
- c. Simulasi intelektual: kecerdasan dalam mempromosikan, rasionalitas dan pemecahan masalah secara hati-hati.
- d. Pertimbangan individual: memberikan perhatian pribadi, pendekatan karyawan secara individual, melatih dan memberikan saran.

Dari beberapa pengertian tersebut kepemimpinan transformational merupakan gaya kepemimpinan yang berupaya mentransformasikan nilai-nilai



yang dianut oleh bawahan untuk mendukung visi dan tujuan organisasi. Melalui transformasi nilai-nilai tersebut, diharapkan hubungan baik antar anggota organisasi dapat dibangun sehingga muncul iklim saling percaya diantara anggota organisasi.

2.1.3 Motivasi kerja

Beberapa pengertian motivasi dalam buku Wibowo (2010) diantaranya:

- a. Menurut Heller (1998) yang menyatakan bahwa motivasi adalah keinginan untuk bertindak.
- b. Motivasi merupakan proses psikologis yang membangkitkan dan mengarahkan perilaku pada pencapaian tujuan (Kritner dan Kinicki, 2001).
- c. Menurut Robbins (2003) menyatakan motivasi sebagai proses yang menyebabkan intensitas (*intensity*), arah (*direction*) dan usaha terus menerus (*persistence*) individu menuju pencapaian tujuan.
- d. Sementara menurut Greenberg dan Baron (2003) berpendapat
- e. bahwa motivasi merupakan serangkaian proses yang membangkitkan (*arouse*), mengarahkan (*direct*) dan menjaga (*maintain*) perilaku manusia menuju pada pencapaian tujuan.

motivasi merupakan kemampuan seseorang untuk melakukan pekerjaan untuk mencapai tujuan. Motivasi dapat berasal dari diri sendiri maupun dipengaruhi oleh keadaan sekitar.

Ada beberapa teori motivasi dalam Bangun (2008):

- a. Teori Hierarki Kebutuhan

Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Abraham Maslow, dan menjelaskan bahwa setiap manusia mempunyai kebutuhan (*need*) yang



munculnya sangat bergantung pada kepentingannya secara individu. Maslow membagi kebutuhan manusia menjadi lima tingkatan yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan harga diri dan kebutuhan aktualisasi. b. Teori Dua Faktor

Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Fredrick Herzberg dan membagi dua faktor yang mempengaruhi kerja seseorang dalam organisasi antara lain faktor kepuasan dan ketidakpuasan. Faktor kepuasan (*satisfaction*) biasa disebut sebagai *motivator factor* adalah faktor-faktor pendorong bagi prestasi dan semangat kerja antara lain prestasi (*achievement*), pengakuan (*ricogniton*), pekerjaan itu sendiri (*work it self*), tanggung jawab (*responsibility*) dan kemajuan (*advancement*).

Faktor ketidakpuasan (*dissatisfaction*) biasa juga disebut sebagai *hygiene factor* atau faktor pemeliharaan merupakan faktor yang bersumber dari ketidakpuasan kerja. Faktor-faktor tersebut antara lain, kebijakan dan administrasi perusahaan (*company policy dan administration*), pengawasan (*supervision*), penggajian (*salary*), hubungan antar pekerja (*intepersonal relation*), kondisi kerja (*work condition*), keamanan kerja (*work security*) dan status pekerjaan (*job status*). c. Teori X dan Y.

Teori X dan Y pertama kali dikemukakan oleh Douglas McGregor, dan menyimpulkan bahwa pandangan seorang manajer mengenai sifat manusia didasarkan pada suatu pengelompokkan dengan asumsi-asumsi tertentu. Menurut teori X, ada empat asumsi yang dipegang manajer adalah sebagai berikut:



1. Karyawan secara *inheren* tidak menyukai kerja dan bilamana memungkinkan akan mencoba menghindarinya.
2. Karena karyawan tidak menyukai kerja, mereka harus dipaksa, diawasi atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan.
3. Karyawan akan menghindari tanggungjawab dan mencari pengarahan formal bila mana dimungkinkan.
4. Kebanyakan karyawan menaruh keamanan di atas semua faktor lain yang dikaitkan dengan kerja dan akan menunjukkan sedikit saja ambisi.

Berbeda dengan pandangan negatif mengenai sifat manusia, McGregor menyatakan teori Y dengan empat pandangan:

1. Karyawan dapat memandang kerja sebagai kegiatan alami yang sama dengan istirahat atau bermain.
2. Orang-orang akan melakukan pengarahan diri dan pengawasan diri jika mereka komit pada sasaran.
3. Rata-rata orang dapat belajar untuk menerima, bahkan mengusahakan tanggungjawab.
4. Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif menyebar luas kesemua orang dan tidak hanya milik mereka yang berada dalam posisi manajemen.

Clayton Alderfer dalam Luthans (2006) berpendapat bahwa kebutuhan manusia tersusun dalam suatu hirarki. Teori ERG menganggap bahwa kebutuhan manusia memiliki tiga hirarki yaitu:

1. Kebutuhan eksistensi (*existence needs*), antara lain: penghargaan, partisipasi dan kondisi kerja.

2. Kebutuhan hubungan (*related needs*), antara lain: hubungan pribadi dalam pekerjaan.
3. Kebutuhan pertumbuhan (*growth needs*), antara lain: pengembangan potensi diri.

Beberapa teori motivasi yang dibahas oleh Robert Krietner dan Angelo Kinichi (2003) dalam Wibowo (2010) :

a. *Needs* (kebutuhan)

Teori ini dikemukakan oleh Abraham Maslow yang menyatakan bahwa kebutuhan manusia berjenjang dari *physiological*, *safety*, *social*, *esteem* dan *self-actualization*. Sedangkan teori menurut McClelland menunjukkan adanya tiga kebutuhan, yaitu *the need for achievement* (kebutuhan untuk berprestasi), *the need for affiliation* (kebutuhan akan afiliasi) dan *the need for power* (kebutuhan akan kekuasaan). Orang dengan kebutuhan berprestasi tinggi lebih tertarik pada perusahaan yang memiliki lingkungan di mana pembayaran diberikan berdasarkan kinerja.

b. *Job design* (desain pekerjaan)

Job design adalah mengubah konten dan atau proses pekerjaan spesifik untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja.

c. *Satisfaction* (kepuasan)

Motivasi kerja individual berhubungan dengan kepuasan kerja. Kepuasan kerja adalah respons bersifat mempengaruhi terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang. Karena terdapat hubungan dinamis antara motivasi dengan kepuasan kerja, maka perlu dipahami penyebab kepuasan kerja dan konsekuensi dari kepuasan kerja. Konsekuensi kepuasan kerja ditunjukkan oleh





korelasinya dengan motivasi, pelibatan kerja, *organizational citizenship behavior*, komitmen organisasional, ketidakhadiran, perhatian, perasaan stress dan kinerja.

d. *Equity* (keadilan)

Equity theory adalah model motivasi yang menjelaskan bagaimana orang mengejar kejujuran dan keadilan dalam pertukaran sosial atau hubungan memberi dan menerima.

e. *Expectation* (harapan)

Expectation theory berpandangan bahwa orang berperilaku termotivasi dengan cara yang menghasilkan manfaat yang dihargai. Persepsi memegang peran penting karena menekankan kemampuan kognitif untuk mengantisipasi kemungkinan konsekuensi perilaku.

f. *Goal setting* (penetapan tujuan)

Tujuan adalah apa yang diusahakan untuk dicapai individu, merupakan objek atau tujuan suatu tindakan. Tujuan dapat membantu karena tujuan mendorong orang mengembangkan strategi dan rencana aksi yang memungkinkan mencapai tujuan.

2.1.4. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan dan tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaannya. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya (Handoko, 2013). Sedangkan menurut Robbins (2001) kepuasan kerja adalah sikap umum perhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perkembangan

antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

Beberapa pengertian kepuasan kerja dalam Wibowo (2010), Greenberg dan Baron (2003) mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai sikap positif atau negatif yang dilakukan individual terhadap pekerjaan mereka. Sementara itu, Vecchio (1995) menyatakan kepuasan kerja sebagai pemikiran, perasaan dan kecenderungan tindakan seseorang yang merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaan.

Menurut Krietner dan Kinicki (2001) dalam Wibowo (2010), kepuasan merupakan respon *affective* atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang. Terdapat lima faktor yang mempengaruhi timbulnya kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut:

1. *Need fulfillment* (pemuahan kebutuhan), kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.
2. *Discrepancies* (perbedaan), kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan.
3. *Value attainment* (pencapaian nilai), kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.
4. *Equity* (keadilan), kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja.
5. *Dispositional/genetic component* (komponen genetik), didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik.



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



Menurut Wibowo (2010), kepuasan kerja mencerminkan sikap dan bukan perilaku. Kepuasan kerja merupakan variabel tergantung utama karena dua alasan, yaitu:

- a. Menunjukkan hubungan dengan faktor kinerja
- b. Merupakan preferensi nilai yang dipegang banyak peneliti perilaku organisasi.

Teori kepuasan kerja menurut Wibowo (2010):

- a. *Two-factor theory*, merupakan teori kepuasan kerja yang menganjurkan bahwa *satisfaction* (kepuasan) dan *dissatisfaction* (ketidakpuasan) merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda, yaitu motivators dan hygiene factors.
- b. *Value theory*, kepuasan kerja terjadi pada tingkatan di mana hasil pekerjaan diterima individu seperti diharapkan. *Value theory* memfokuskan pada hasil mana pun yang menilai orang tanpa memperhatikan siapa mereka.

Greenberg dan Baron (2003) memberikan saran untuk mencegah ketidakpuasan dan meningkatkan kepuasan, dengan cara sebagai berikut:

- a. Membuat pekerjaan menyenangkan
- b. Orang dibayar dengan jujur
- c. Mempertemukan orang dengan pekerjaan yang cocok dengan minatnya
- d. Menghindari kebosanan dan pekerjaan berulang-ulang.

Menurut Strauss dan Sayless (1980) dalam Handoko (2013), kepuasan kerja juga penting untuk aktualisasi diri. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja maka tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi. Karyawan seperti ini akan mempunyai

semangat kerja rendah, cepat lelah dan bosan, emosinya tidak stabil, sering absen dan melakukan kesibukan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan yang harus dilakukan.

Kepuasan kerja merupakan perasaan yang diperoleh seseorang setelah menjalankan kewajiban dan memperoleh imbalan yang telah diberikan. Seseorang yang memiliki kepuasan kerja tinggi akan memberikan kemampuan yang dimilikinya secara maksimal kepada organisasi begitu juga sebaliknya, jika kepuasan kerja rendah akan menyebabkan organisasi tidak mendapatkan keuntungan maksimal dari kemampuan anggota tersebut.

Kepuasan kerja menjadi faktor determinan utama dari *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pekerja. Pekerja yang puas akan lebih suka berbicara positif tentang organisasinya. Organisasi yang sukses memerlukan pekerja yang mau mengerjakan melebihi dari tugas mereka seperti biasa dan mengusahakan kinerja melebihi dari seperti yang diharapkan.

2.1.5. Kinerja

Menurut Wibowo (2010), kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara untuk mengerjakannya. Setiap organisasi akan berusaha untuk meningkatkan kinerja anggota untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Kinerja merupakan salah satu faktor penting dalam keberhasilan suatu organisasi. Manajemen kinerja adalah suatu proses yang disusun untuk meningkatkan kinerja organisasi, kinerja tim dan kinerja individu yang dimiliki dan dikendalikan oleh manajemen tingkat lini (Amstrong, 2004).



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



Kinerja adalah semua yang dihasilkan seseorang setelah menjalankan pekerjaan atau tugasnya. Kinerja bersifat abstrak namun dapat diukur. Pengukuran kinerja digunakan untuk mengetahui apakah standar kinerja yang ditetapkan telah tercapai atau belum. Setiap organisasi memiliki standar kinerja yang berbeda-beda, sesuai dengan visi, misi dan tujuan perusahaan. Kinerja yang baik harus mampu memanfaatkan secara maksimal sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan.

Kinerja merupakan perilaku organisasi yang secara langsung berhubungan dengan pencapaian target sasaran kerja yang dilakukan. Informasi tentang kinerja organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting di gunakan untuk mengevaluasi apakah proses kerja yang dilakukan organisasi selama ini sudah sejalan dengan tujuan yang di harapkan atau belum.

Penilaian kinerja dapat digunakan sebagai cara untuk mengetahui apakah standar kerja sudah memadai dan sebagai umpan balik pengembangan dan pelatihan kepada orang yang belum memaksimalkan kinerjanya. Sedangkan menurut Dessler (2010) penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan atau dimasa lalu relatif terhadap standar kinerjanya. Hasil kerja pegawai selama kurun waktu tertentu yang diukur dari kualitas dan output yang dihasilkan (Dessler, 2010). Indikator yang digunakan adalah:

1. Kualitas kerja, kemampuan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan benar.
2. Kuantitas kerja, kemampuan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan.

3. Konsisten, melaksanakan pekerjaan secara berkelanjutan.
4. Sasaran kerja, melaksanakan pekerjaan sesuai dengan sasaran kerja yang telah dibuat.
5. Jangka waktu, lama penyelesaian pekerjaan.
6. Efektif, kemampuan untuk memanfaatkan semua sumber daya.

Menurut Handoko (2013), penilaian prestasi kerja adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan.

kegunaan-kegunaan penilaian prestasi kerja dapat dirinci sebagai berikut:

a. Perbaikan Prestasi kerja

Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasi.

b. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi

Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus, dan bentuk kompensasi lainnya.

c. Keputusan-keputusan penempatan

Promosi, transfer dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya.

d. Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan

Prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

e. Perencanaan dan pengembangan karier



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karier, yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti.

f. Penyimpangan-penyimpangan proses staffing

Prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.

g. Ketidak-akuratan informasional

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia atau komponen-komponen lain sistem informasi manajemen personalia.

h. Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan

Penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahan-kesalahan dalam desain pekerjaan.

i. Kesempatan yang adil

Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

j. Tantangan-tantangan eksternal

Kadang-kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial atau masalah-masalah pribadi lainnya.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain yang dikemukakan

Amstrong dan Baron (1998) dalam Wibowo (2010), yaitu sebagai berikut:

- a. *Personal factors*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi dan komitmen individu.



- b. *Leadership factor*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan dan dukungan yang dilakukan oleh manajer dan *team leader*.
- c. *factors*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.
- d. *System factors*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
- e. *Contextual/situasional factors*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Menurut Wibowo (2010), banyak faktor yang dapat dijadikan ukuran kinerja, namun ukuran kinerja harus relevan, signifikan dan komprehensif. Ukuran-ukuran tersebut dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

a. Produktivitas

Produktivitas biasanya dinyatakan sebagai hubungan antara input dan output fisik suatu proses. Produktivitas merupakan hubungan antara jumlah output dibandingkan dengan sumber daya yang dikonsumsi dalam memproduksi output.

b. Kualitas

Pada kualitas biasanya termasuk baik ukuran internal seperti susut, jumlah ditolah dan cacat per unit maupun ukuran eksternal rating seperti kepuasan pelanggan atau peneualain frekuensi pemesanan ulang pelanggan.

c. Ketepatan waktu

Pada dasarnya, ukuran ketepatan waktu mengukur apakah orang melakukan apa yang dikatakan akan dilakukan.

d. *Cycle time*

Cycle time menunjukkan jumlah waktu yang diperlukan untuk maju dari satu titik ke titik lain dalam proses.

e. Pemanfaatan sumber daya

Pemanfaatan sumber daya merupakan pengukuran sumber daya yang dipergunakan lawan sumber daya tersedia untuk dipergunakan.

f. Biaya

Ukuran biaya terutama berguna apabila dilakukan kalkulasi dalam dasar per unit.

Sementara itu, Amstrong (2004) mengklasifikasi ukuran kinerja dalam empat tipe ukuran, yaitu sebagai berikut:

- a. ukuran uang, dipergunakan untuk mengukur memaksimalkan income, meminimalkan pengeluaran dan meningkatkan tingkat pendapatan.
- b. ukuran waktu, mengekspresikan kinerja dengan jadwal waktu kerja, jumlah jaminan simpanan dan kecepatan aktivitas.
- c. ukuran pengaruh, termasuk pencapaian standar, perubahan dalam perilaku (kolega, staf atau pelanggan), pelengkap fisik kerja dan tingkat penerimaan layanan.
- d. Reaksi, menunjukkan bagaimana orang lain menilai pekerja dan oleh karenanya kurang objektif. Reaksi dapat diukur dengan penilaian oleh rekan kerja, pelanggan atau analisis terhadap keluhan.

2.2. Penelitian terdahulu

Nurhayati melakukan penelitian tentang pengaruh kompetensi, gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasional terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Penelitian ini dilatar belakangi oleh perlunya





pemimpin yang dapat memotivasi, dapat memberikan panutan kepada bawahannya, memiliki intelektual tinggi dan dapat menciptakan lingkungan yang kondusif dalam organisasi. Budaya organisasi juga dianggap berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Selain itu, juga memperhatikan tentang penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan kompetensinya.

Variabel-variabel tersebut akan mempengaruhi kinerja pegawai. Penelitian dilakukan dengan penyebaran kuesioner kepada 113 pegawai. Analisis data yang digunakan adalah dengan menggunakan *Partial Least Square* (PLS). Hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

2. Suhardi (2013)

Suhardi (2013) melakukan penelitian tentang pengaruh karakteristik pekerjaan, kepemimpinan transformasional dan keterikan kerja terhadap kinerja karyawan bidang kedokteran dan kesehatan (Biddokkes) Polda DIY. Metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi linear. Dari penelitian tersebut dapat diperoleh hasil bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. Buntara (2013)

Buntara (2013) meneliti tentang analisis pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasional dan komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini dilatar belakangi bahwa keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja pegawai atau hasil kerja yang dicapai oleh



seorang pegawai dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Salah satu faktor yang dapat mendukung dalam mewujudkannya adalah faktor kepemimpinan. Penelitian dilakukan dengan cara sensus karena subjeknya kurang dari 100 dan hanya berjumlah 39 orang. Analisis data yang digunakan adalah *Partial Least Square* (PLS). Kesimpulan dari penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

4. Dwiastuti (2012)

Peran pemimpin sangat penting sebagai agen perubahan dalam merespon perubahan lingkungan internal dan eksternal dalam organisasi yang dinamis. Motivasi dapat menyebabkan karyawan bertindak sesuai dengan arah dan tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Jika motivasi yang diberikan organisasi sudah tepat dan baik maka karyawan lebih bersemangat sehingga secara langsung mempengaruhi kinerja. Beberapa hal tersebut merupakan latar belakang Dwiastuti (2012) meneliti tentang analisis pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan. Metode sampel yang digunakan dengan rumus slovin dan memperoleh sampel sebesar 78 orang dengan resisi sebesar 5%. Teknik analisis data yang digunakan adalah statistik regresi linear berganda. Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

5. Thamrin (2012)



Thamrin (2012) melakukan penelitian dengan judul pengaruh kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Latar belakang penelitian ini adalah perlunya seorang pemimpin yang berkualitas yang memiliki kemampuan untuk memanfaatkan sumber daya perusahaan secara optimal dan untuk tujuan kegiatan karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Gaya kepemimpinan transformasional bisa membawa perubahan signifikan yang membawa efek terhadap kinerja karyawan. Selain itu juga dilatarbelakangi bahwa kepuasan kerja yang rendah terhadap organisasi akan menurunkan pelaksanaan tugas, tidak adanya kemajuan, penurunan moralitas organisasi serta menyebabkan meningkatkan keinginan untuk keluar dari pekerjaan, stres kerja dan muncul isu fisik dan psikologis. Metode penelitian ini dengan menggunakan kuesioner kepada responden dan dengan melakukan wawancara langsung. Teknik analisis yang digunakan adalah SEM. Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dapat digunakan untuk meningkatkan komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan namun kepemimpinan transformasional tidak bisa menaikkan kepuasan kerja.

6. Indaryanti (2011)

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Indaryanti (2011) yang menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi yang menghubungkan antara motivasi dengan kinerja menemukan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini dilatar belakangi oleh belum maksimalnya upaya peningkatan kinerja yang



dikarenakan karyawan sudah merasa puas dengan apa yang dicapai (kinerja) saat ini. Metodologi penelitian yang digunakan dalam penelitian ini dengan menggunakan metode sensus. Analisis yang digunakan adalah *Path Analysis*.

Dari penelitian terdahulu yang telah dijelaskan di atas dapat dibuat tabel seperti

Tabel 2.1.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Nurhayati (2015)	Pengaruh kompetensi, gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasional Terhadap kepuasan kerja pegawai (Studi pada Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Magelang)	Kompetensi, gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasional, kepuasan kerja Dan kinerja Pegawai	- Gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. - Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja
2.	Tucunan, Supartha, Riana (2014)	Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi dan kinerja karyawan (Studi Kasus pada PT. Pandawa)	Kepemimpinan transformasional, motivasi Dan kinerja karyawan	- Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja - Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

3.	Suhardi (2013)	Pengaruh karakteristik pekerjaan, kepemimpinan transformasional dan Keterikatan kerja Terhadap kinerja Karyawan bidang Kedokteran dan kesehatan (biddokkes) Polda DIY	Karakteristik pekerjaan, kepemimpinan transformasional, keterikatan kerja, kinerja karyawan	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
4.	Buntara (2013)	Analisis pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan komunikasi organisasi Terhadap kinerja Pegawai (Studi pada Balai Diklat Kepemimpinan Magelang, Kementerian Keuangan)	kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, komunikasi organisasi, Kinerja Pegawai	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai
5.	Dwiasuti (2012)	Analisis pengaruh kepemimpinan transformasional, Motivasi kerja, Pendidikan dan Pelatihan terhadap kinerja karyawan (Pada Badan Keluarga Berencana Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Sleman)	kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, pendidikan dan pelatihan, Kinerja karyawan	- Gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. - Motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
6.	Thamrin (2012)	The influence of transformational	Kepemimpinan transformasional	- Gaya kepemimpinan transformasional memiliki



		Leadership and organizational commitment on job Satisfaction and Employee performance	al, komitmen organisasi, kepuasan kerja, kinerja karyawan	pengaruh positif terhadap komitmen organisasi dan kinerja pegawai. - Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif pada kinerja karyawan - Gaya kepemimpinan transformasional tidak bisa menaikkan kepuasan kerja.
7.	Indaryanti (2011)	Pengaruh motivasi, dukungan atasan dan kompetensi terhadap Kinerja dengan Dimediasi kepuasan kerja Pada karyawan dinas perindustrian koperasi, usaha mikro, kecil dan menengah di Kabupaten Magelang	Motivasi, dukungan atasan, kompetensi, kepuasan kerja dan kinerja	- Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan

2.3. Kerangka Pemikiran

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformational terhadap Motivasi Kerja

Koontz, et al (1990) dalam Bangun (2008) mendefinisikan

kepemimpinan sebagai pengaruh, seni atau proses mempengaruhi orang-orang sehingga mereka akan berusaha dalam mencapai tujuan kelompok dengan kemauan dan antusias. Motivasi datang dari diri manusia sendiri sehingga, seorang pemimpin harus bisa membangkitkan dan mengembangkan motivasi semua anak buahnya. Dwiastuti (2012) dalam penelitiannya menemukan bahwa motivasi kerja secara bersama dengan



kepemimpinan transformasional dan pendidikan dan pelatihan mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan.

2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformational terhadap Kinerja

Pegawai Manajemen kinerja adalah manajemen tentang menciptakan hubungan dan memastikan komunikasi yang efektif (Wibowo, 2010). Schwartz (1999) dalam Wibowo (2010) memandang manajemen kinerja sebagai gaya manajemen yang dasarnya adalah komunikasi terbuka antara manajer dan karyawan yang menyangkut penetapan tujuan, memberikan umpan balik baik dari manajer kepada karyawan maupun sebaliknya dari karyawan kepada manajer, demikian pula penilaian kinerja. Buntara (2013), Dwiastuti (2012), Suhardi (2013) dan Thamrin (2012) dalam penelitian masing-masing menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformational berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformational terhadap Kepuasan Kerja

Nurhayati (2015) dalam penelitiannya menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian Michigan University dalam Bangun (2008) menemukan bahwa pemimpin yang efektif mempunyai hubungan yang saling mendukung antara pemimpin dengan para karyawan. Pemimpin yang berorientasi karyawan dapat dikaitkan dengan peningkatan produktifitas dan kepuasan kerja. Sebaliknya pemimpin yang berorientasi produksi cenderung dikaitkan dengan penurunan produktivitas dan kepuasan kerja.

4. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai



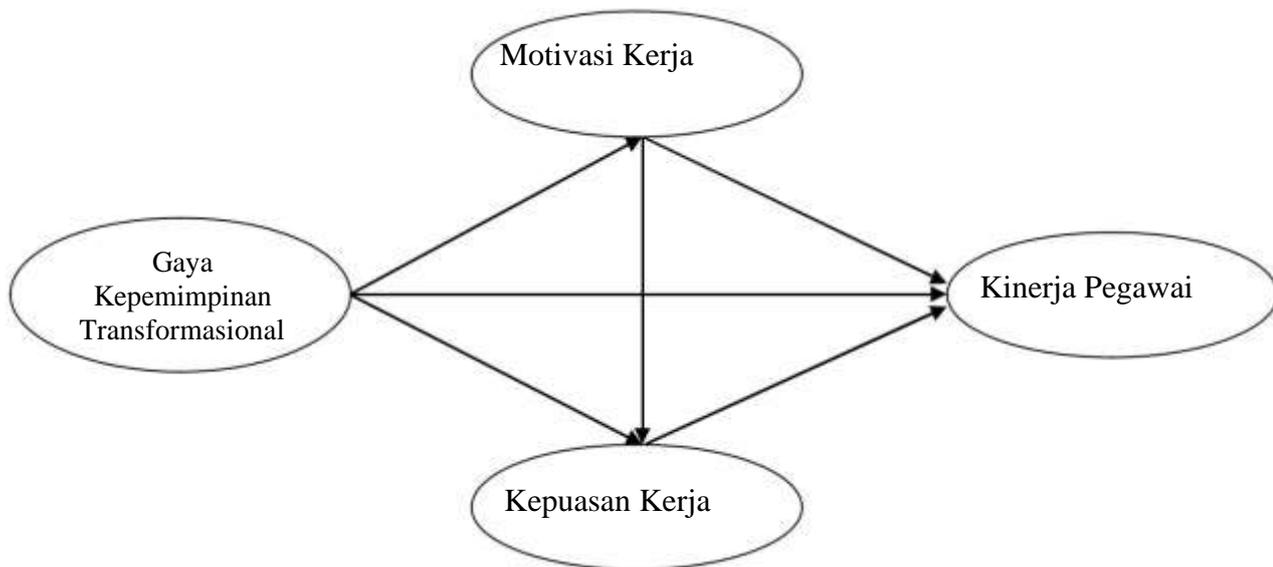
Motivasi dapat dipastikan mempengaruhi kinerja walaupun bukan satu-satunya faktor yang membentuk kinerja. Pekerja akan lebih termotivasi apabila mereka percaya bahwa kinerja mereka akan dikenal dan dihargai. Masalah kinerja tergantung pada kombinasi masukan individu, faktor konteks pekerjaan, motivasi dan perilaku termotivasi yang tepat (Wibowo, 2010).

5. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Motivasi kerja berhubungan dengan kepuasan kerja. Menurut Wibowo (2010), terdapat lima model utama kepuasan kerja yang menunjukkan penyebab kepuasan kerja, yaitu *need fulfillment* (pemenuhan kebutuhan), *discrepancies* (ketidakesesuaian), *value attainment* (pencapaian nilai), *equity* (keadilan) dan *dispositional/genetic components* (komponen watak/genetik). Konsekuensi kepuasan kerja ditunjukkan oleh korelasinya dengan motivasi, pelibatan kerja, *organizational citizenship behavior*, komitmen organisasional, ketidakhadiran, pergantian, perasaan stres dan kinerja.

6. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Strauss dan Sayles (1980) dalam Handoko (2013), kepuasan kerja juga penting untuk aktualisasi diri. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan mencapai kematangan psikologis dan akan menjadi frustrasi. Berdasarkan tinjauan pustaka dan penelitian sebelumnya, maka dapat dirumuskan kerangka pemikiran yang digunakan dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut



Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran

2.4. Hipotesis

penelitian, yang kebenarannya masih harus diuji secara empiris. Hipotesis merupakan jawaban terhadap masalah penelitian yang secara teoritis dianggap paling mungkin dan paling tinggi kebenarannya (Suryabrata, 2010). Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan (Sugiyono, 2013).

Berdasarkan kerangka pemikiran dan penelitian terdahulu, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai di Istana Kepresidenan Yogyakarta.
2. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Istana Kepresidenan Yogyakarta.
3. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai di Istana Kepresidenan Yogyakarta.

4. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Istana Kepresidenan Yogyakarta.
5. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai di Istana Kepresidenan Yogyakarta.
6. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Istana Kepresidenan Yogyakarta.



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkannya dan memperdayak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
 Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
 1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
 2. Dilarang mengumumkannya dan memperdayak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

BAB 3

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan di Istana Kepresidenan Yogyakarta, khususnya di Bagian Rumah Tangga dan Protokol. dan penelitian di laksanakan setiap dinas ke Istana Kepresidenan Yogyakarta dan cukup lama waktunya. Dengan menitik beratkan pada faktor Kepemimpinan, Motivasi, Kepuasan dan Kinerja Pegawai.

No	Kegiatan	Juni				Juli				Agustus			
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
1	Penelitian Pendahulu	■	■										
2	Penyusunan Proposal		■	■	■								
3	Pengumpulan Data					■	■	■					
4	Analisis Data								■	■	■	■	
5	Penyusunan Laporan											■	■

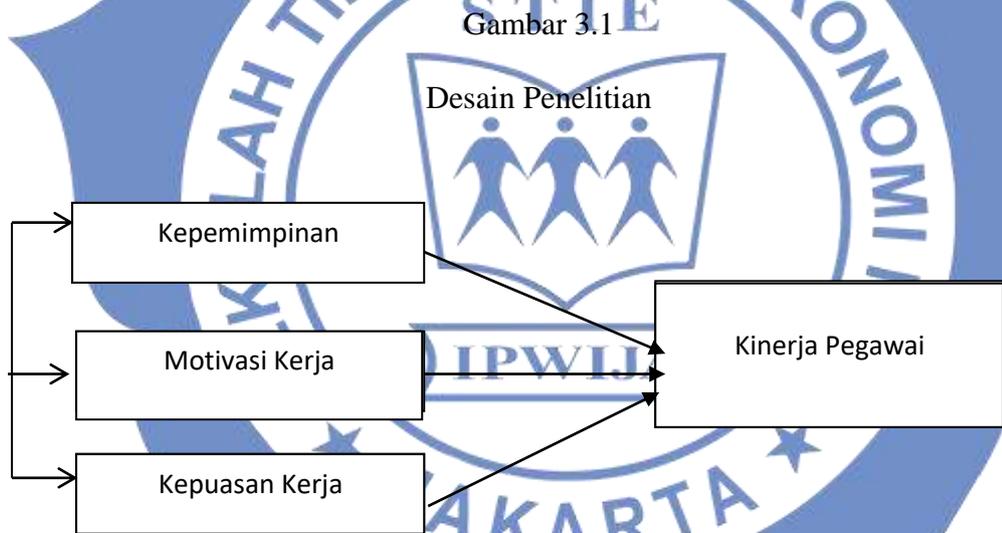
3.2 Desain Penelitian

Desain penelitian adalah semua proses yang diperlukan dalam perencanaan dan pelaksanaan penelitian. Desain dalam perencanaan penelitian



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumpulkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

bertujuan untuk melaksanakan penelitian, sehingga dapat diperoleh suatu logika, baik dalam pengujian hipotesis maupun dalam membuat kesimpulan. Desain rencana penelitian yang baik akan dapat menerjemahkan model-model ilmiah, kedalam operasional penelitian secara praktis. Sedangkan desain pelaksanaan penelitian meliputi proses membuat percobaan ataupun pengamatan serta memilih pengukuran-pengukuran variabel, memilih prosedur dan teknik sampling, alat-alat untuk mengumpulkan data kemudian membuat coding, editing dan memproses data yang dikumpulkan termasuk proses analisa data serta membuat laporan. Desain penelitian dapat digambarkan sebagai berikut:



3.3 Operasionalisasi Variabel

Dalam penelitian ini definisi operasionalisasi variabel penelitian yang merupakan Indikator –indikator variabel dapat dijabarkan sebagai berikut:

Tabel 3.2

Operasionalisasi Variabel Penelitian

Variabel	Definisi	Dimensi
<p>Kepemimpinan (X1)</p> <p>Sumber: Anoraga (2015)</p>	<p>Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi aktivitas orang lain melalui komunikasi, baik individual maupun kelompok.</p>	<p>1) Kemampuan mengarahkan pegawai</p> <p>2) Berfikir Strategis</p> <p>3) Memiliki pengetahuan dan kepribadian yang baik</p> <p>4) Perhatian Individual</p> <p>5. Memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik</p>
<p>Motivasi Kerja</p> <p>Sumber: Wibowo (2010)</p>	<p>Kemampuan seseorang untuk melakukan pekerjaan untuk mencapai tujuan</p> <p>Keadaan emosional yang menyenangkan dan tidak menyenangkan dengan mana para karyawan</p>	<p>1) Keinginan untuk bertindak</p> <p>2) Membangkitkan dan mengarahkan perilaku pada pencapaian tujuan</p> <p>3) Menyatakan motivasi dan sebagai proses yang menyebabkan intensitas ,arah dan usaha terus menerus individu menuju pencapaian Tujuan</p>





<p>Kepuasan Kerja</p> <p>Sumber : Handoko (2013)</p>	<p>memandang pekerjaannya.</p>	<p>1) Kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.</p> <p>2) Suatu hasil untuk memenuhi harapan</p> <p>3) Hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang</p>
<p>Kinerja Pegawai</p> <p>Sumber: Benardin dan Russel (2011)</p>	<p>Kinerja pegawai sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam mencapai tugasnya sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan</p>	<p>penting</p> <p>1) Kuantitas Kerja</p> <p>2) Kualitas Kerja</p> <p>3) Kerja sama</p> <p>4) Tanggung jawab</p> <p>5) Inisiatif</p>



3.4. Populasi, Sampel, dan Pengumpulan Data

3.4.1. .Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: objek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2013). Dalam penelitian ini menggunakan metode sensus dengan populasi berjumlah 73 orang yaitu seluruh pegawai Istana Kepresidenan Yogyakarta akan diberikan kuesioner yang dijabarkan dalam tabel 3.1. Sedangkan untuk kepala Istana Kepresidenan Yogyakarta dalam variabel kepemimpinan transformational menilai diri sendiri sebagai pimpinan di Istana Kepresidenan Yogyakarta.

Tabel 3.3 Jumlah Pegawai Istana Kepresidenan Yogyakarta

No	Subbagian	Golongan			Jumlah
		IV	III	II	
1.	Kepala Istana	1	-	-	1
2.	Tata Usaha	-	15	2	17
3.	Rumah Tangga dan Protokol	-	13	8	21
4.	Perlengkapan	-	10	10	20
5.	Bangunan	-	10	4	14
JUMLAH		1	48	24	73

Sumber: Kepegawaian Istana Kepresidenan Yogyakarta, 2015

3.4.2. Jenis dan Sumber Data

1. Data Primer

Sumber primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2013). Dalam penelitian ini data primer berupa hasil jawaban dari kuesioner yang diberikan kepada pegawai Istana Kepresidenan Yogyakarta. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2013).

2. Data Sekunder

Sumber sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen (Sugiyono, 2013). Dalam penelitian ini data sekunder adalah data atau informasi dari bidang kepegawaian Istana Kepresidenan Yogyakarta. Sedangkan referensi diperoleh dari buku-buku, peneliti sebelumnya dan jurnal-jurnal yang sudah ada.

3.4.3. Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah metode atau teknik kuesioner dan dokumentasi. Pengumpulan data dimulai dengan melakukan penelitian terdahulu, yaitu membaca buku, jurnal maupun penelitian ilmiah yang sudah ada. Setelah mengumpulkan data yang diperlukan, disusun dan dibuat kuesioner yang sesuai dengan masalah yang terjadi di Istana Kepresidenan Yogyakarta yang menghasilkan data kuesioner. Kuesioner pada penelitian ini berisi tentang kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja pegawai.





3.5. Metode Analisis Data

Metode yang digunakan dalam penelitian ini ialah metode *deskriptif*, yaitu melalui proses penyebaran kuesioner kepada responden. Kuesioner dalam penelitian ini menggunakan *skala likert*, yaitu skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena social. (Sugiyono 2005 : 86).

Instrument pertanyaan menghasilkan total skor bagi tiap anggota sampel,yang diwakili oleh setiap nilai skor seperti yang tercantum salam skala likert dibawah ini :

Table Skala Likert

Penilaian	Bobot
Sts (Sangat Tidak Setuju)	1
Ts (Tidak Setuju)	2
R (Ragu)	3
S (Setuju)	4
Ss (Sangat Setuju)	5

Sumber : Sugiyono (2005 : 88)

3.5.1 Uji Validitas

Menurut Lerbin R (2005) menjelaskan bahwa validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat keandalan suatu alat ukur, sebuah instrument dikatakan valid apabila dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat. Untuk menguji validitas alat ukur, terlebih dahulu dicari harga korelasi antara bagian-bagian dari alat ukur secara keseluruhan dengan cara



mengkorelasikan setiap butir alat ukur dengan skor total yang merupakan jumlah setiap skor butir, dengan rumus Pearson Moment adalah :

$$r_{hitung} = \frac{n(\sum XiYi) - (\sum Xi)(\sum Yi)}{\sqrt{\{n \cdot \sum Xi^2 - (\sum Xi)^2\} \{n \cdot \sum Yi^2 - (\sum Yi)^2\}}}$$

Dimana :

r_{hitung} = Koefisien korelasi

$\sum Xi$ = Jumlah skor item

$\sum Yi$ = Jumlah skor total (seluruh item)

n = Jumlah responden

Selanjutnya, dihitung dengan Uji-t dengan rumus : $t_{hitung} = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$

Dimana :

t = Nilai t hitung

r = Koefisien korelasi hasil r_{hitung}

n = Jumlah responden

Distribusi (Tabel t) untuk tingkat kesalahan 5% dan derajat kebebasan ($dk = n-2$) Kaedah Keputusan : jika $t_{hitung} > t$ tabel berarti valid, sebaliknya jika $t_{hitung} < t$ table berarti tidak valid. Untuk menghitung tingkat validitasnya dilakukan dengan menggunakan alat bantu program *Statistical Package for Social Science (SPSS) for window*, sehingga dapat diketahui nilai dari kuesioner pada setiap variabel bebas. Suatu instrument dikatakan valid apabila memiliki korelasi antara butir dengan skor total dalam instrumen tersebut lebih besar dari 0,300 dengan tingkat kesalahan 5 persen.

3.5.2 Uji Reliabilitas

Selanjutnya terhadap skor jawaban tiap item dilakukan uji reliabilitas dengan tujuan menunjukkan sejauh mana pengukuran itu memberikan hasil yang relative tidak berbeda bila dilakukan pengukuran kembali terhadap subyek yang sama mengenai kemantapan, keandalan/ stabilitas dan keadaan tidak berubah dalam waktu pengamatan pertama dan selanjutnya. Instrumen reliabel adalah instrument yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama, akan menghasilkan data yang sama. Uji reliabel dilakukan secara eksternal dengan test-retest yaitu dengan cara mencobakan instrument yang sama dua kali pada responden yang sama dalam waktu yang berbeda. Reliabilitas diukur dari koefisien korelasi antara percobaan pertama dengan yang berikutnya. Bila koefisien positif dan signifikan maka instrument tersebut dinyatakan reliabel. Pengukuran reliabilitas instrument dalam penelitian ini menggunakan SPSS for windows dilihat dari koefisien Alfa Cronbach. Nilai batas yang digunakan untuk menilai sebuah tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah 0,60. hal ini dapat dikatakan reliabel. (Sugiyono : 2005).

3.5.3 Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah data penelitian kedua variabel terdistribusi secara normal. Uji normalitas ini dilakukan dengan menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov dengan bantuan SPSS for Windows. Data dikatakan terdistribusi normal jika nilai $p > 0,05$. (Sugiyono : 2005).

3.5.4 Uji Linieritas

Uji linieritas dilakukan untuk mengetahui hubungan antara variabel. Asumsi ini menyatakan bahwa hubungan antar variabel yang hendak dianalisis itu





mengikuti garis lurus. Jadi peningkatan atau penurunan kuantitas di satu variabel, akan diikuti secara linear oleh peningkatan atau penurunan kuantitas di variabel lainnya. Uji linieritas pada data ini dilakukan menggunakan uji *test for linierity* dengan bantuan program SPSS version 16.0 for Windows. Uji linieritas dalam penelitian ini menggunakan uji F dengan nilai $p < 0.05$ dan *test for linearity* $p > 0,05$. (Sugiyono : 2005).

3.5.5 Uji Regresi

Regresi digunakan untuk menentukan sifat – sifat dan kekuatan hubungan antara dua variabel serta memprediksi nilai dari suatu variabel yang belum diketahui dengan didasarkan pada observasi masa lalu terhadap variabel tersebut dan variabel-variabel lainnya. Selanjutnya dalam regresi kita akan mengembangkan persamaan estimasi (*estimating equation*), yaitu rumus matematika yang menghubungkan variabel-variabel yang diketahui dengan variabel-variabel yang tidak diketahui. Setelah dipelajari pola hubungannya, kemudian kita dapat mengaplikasikan analisis korelasi (*correlation analysis*) untuk menentukan tingkatan dimana variabel – variabel tersebut berhubungan. Kesimpulannya, analisis korelasi mengungkapkan seberapa benar persamaan estimasi sebenarnya menggambarkan hubungan tersebut.

Lebih lanjut Levin & Rubin mengatakan bahwa: “ Kita sering menemukan hubungan sebab akibat antar variabel – variabel; yaitu variabel bebas ‘menyebabkan’ variabel tergantung berubah. Sekalipun demikian mereka melanjutkan bahwa: “penting untuk kita perhatikan bahwa yang kita anggap hubungan (*relationship*) yang ditemukan melalui regresi sebagai hubungan asosiasi (*relationship of association*) tetapi tidak selalu harus sebab dan akibat

(*cause and effect*). Kecuali kita mempunyai alasan – alasan khusus untuk percaya bahwa (perubahan pada) nilai – nilai variabel tergantung disebabkan oleh nilai – nilai variabel (variabel) bebas; jangan menyimpulkan (*infer*) hubungan sebab akibat dari hubungan yang diketemukan dalam regresi. Karena Levin & Rubin dalam mendefinisikan regresi juga menggunakan istilah “analisis korelasi”, maka sebaiknya dalam bagian ini penulis perlu menjelaskan perbedaan antara regresi dan korelasi. Menurut Gujarati (2009:20) analisis korelasi bertujuan untuk mengukur kekuatan (*strength*) atau tingkatan (*degree*) hubungan linier (*linear association*) antara dua variabel. Untuk mengukur kekuatan hubungan linier ini digunakan koefisien korelasi. Sebaliknya dalam regresi kita tidak melakukan pengukuran seperti itu.

Dalam regresi kita membuat estimasi atau memprediksi nilai rata-rata satu variabel didasarkan pada nilai – nilai tetap variabel – variabel lain. Perbedaan yang mendasar antara regresi dan korelasi ialah dalam regresi terdapat (hubungan) asimetri dalam kaitannya dengan perlakuan terhadap variabel tergantung dan variabel bebas. Variabel tergantung diasumsikan statistikal, acak atau stokhastik, yaitu mempunyai distribusi probabilitas. Sedang variabel bebas / prediktornya diasumsikan mempunyai nilai – nilai tetap. Sebaliknya dalam korelasi kita memperlakukan dua variabel atau variabel – variabel apa saja secara simetris, yaitu tidak ada perbedaan antara variabel bebas dan variabel tergantung. Sebagai contoh korelasi antara nilai ujian matematik dan statistik sama dengan korelasi nilai ujian statistik dan matematik. Lebih lanjut dalam korelasi kedua variabel diasumsikan random.



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



Regresi linier mempunyai persamaan yang disebut sebagai persamaan regresi. Persamaan regresi mengekspresikan hubungan linier antara variabel tergantung / variabel kriteria yang diberi simbol Y dan salah satu atau lebih variabel bebas / prediktor yang diberi simbol X jika hanya ada satu prediktor dan X_1, X_2 sampai dengan X_k , jika terdapat lebih dari satu prediktor (Crammer & Howitt, 2006:139). Persamaan regresi akan terlihat seperti di bawah ini:

Untuk persamaan regresi dimana Y merupakan nilai yang diprediksi, maka persamaannya ialah:

$$Y = a + \beta_1 X_1 \text{ (untuk regresi linier sederhana)}$$

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_k X_k \text{ (untuk regresi linier berganda)}$$

Untuk persamaan regresi dimana Y merupakan nilai sebenarnya (observasi), maka persamaan menyertakan kesalahan (*error term / residual*) akan menjadi:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + e \text{ (untuk regresi linier sederhana)}$$

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_k X_k + e \text{ (untuk regresi linier berganda)}$$

Dimana:

- X: merupakan nilai sebenarnya suatu kasus (data)
- β : merupakan koefisien regresi jika hanya ada satu prediktor dan koefisien regresi parsial jika terdapat lebih dari satu prediktor. Nilai ini juga mewakili koefisien regresi baku (*standardized*) dan koefisien regresi tidak baku (*unstandardized*). Koefisien regresi ini merupakan jumlah perubahan yang terjadi pada Y yang disebabkan oleh perubahan nilai X. Untuk menghitung perubahan ini dapat dilakukan dengan cara mengkalikan nilai prediktor sebenarnya (observasi) untuk kasus (data) tertentu dengan koefisien regresi prediktor tersebut.
- a: merupakan intercept yang merupakan nilai Y saat nilai prediktor sebesar nol.

3.5.6 Uji Hipotesis

3.5.6.1 Uji F-Test

Uji F digunakan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh bersama-sama terhadap variabel terikat. Hasil F test ini pada output SPSS dapat dilihat pada tabel anova. Hasil F-test menunjukkan variabel bebas secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel terikat. Jika pada *P-Value* (pada kolom sig) lebih besar dari *level of significant* yang ditentukan, atau F hitung (pada kolom F) lebih besar dari F tabel maka H_a diterima dan H_o ditolak. Menentukan F tabel bisa dilihat dalam F tabel, atau dapat dicari di Ms Excel dengan cara pada cell kosong ketik =finv(0.05,df1,df2) dimana $df1=k-1$ (k adalah jumlah variabel) dan $df2=n-k-1$, (n adalah jumlah kasus, dan k adalah jumlah variabel independen). (Priyatno 2010 : 67).

3.5.6.2 Uji T-Test

Uji t bertujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh masing masing variabel independen secara individu (parsial) terhadap variabel dependen. Pada output SPSS dilihat pada tabel *coeficiente*. Nilai dari uji t-test dapat dilihat dari *p-value* pada masing-masing independen, jika *p-value* (pada kolom sig) lebih besar dari *level of significant* yang ditentukan, atau t-hitung (pada kolom t) lebih besar pada t tabel maka H_o diterima dan H_a ditolak artinya variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen, dan sebaliknya jika *p-value* (pada kolom sig) lebih kecil dari *level of significant* yang ditentukan, atau t-hitung (pada kolom t) lebih kecil pada t tabel maka H_a diterima dan H_o ditolak artinya variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen. Menentukan t tabel bisa



dilihat dalam t tabel atau dapat di cari di MS Excel dengan cara cell kosong ketik =tinv(0.05,df) dimana $df=n-k-1$, (n adalah jumlah kasus, dan k adalah jumlah variabel independen). (Priyatno 2010 : 69).



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformational, motivasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Istana Kepresidenan Yogyakarta. Dari tujuan penelitian yang diajukan, maka dari pembahasan data yang telah dilakukan dan analisis yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya, dapat ditarik beberapa kesimpulan, yaitu

Berdasarkan pengujian secara parsial (Uji T) diperoleh hasil penelitian membuktikan bahwa tidak semua variabel mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel dependen kinerja pegawai Istana Kepresidenan Yogyakarta, sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan transformational terhadap kinerja pegawai Istana Kepresidenan Yogyakarta. Hal ini ditunjukkan dengan menunjukkan tingkat signifikansi 0,00 bertanda positif dengan menggunakan batas signifikansi 0,05. Karena nilai signifikansi lebih dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel X_1 (gaya kepemimpinan transformational) berpengaruh terhadap kinerja pegawai Istana Kepresidenan Yogyakarta.
2. Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan Motivasi terhadap kinerja pegawai Istana Kepresidenan Yogyakarta. Hal ini ditunjukkan dengan menunjukkan tingkat signifikansi 2,22 bertanda negative dengan

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperdayak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

menggunakan batas signifikansi 0,05. Karena nilai signifikansi lebih dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel X_2 (Motivasi) tidak berpengaruh terhadap kinerja kinerja pegawai Istana Kepresidenan Yogyakarta..

3. Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan Kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Istana Kepresidenan Yogyakarta. Hal ini ditunjukkan dengan menunjukkan tingkat signifikansi 2,45 bertanda negative dengan menggunakan batas signifikansi 0,05. Karena nilai signifikansi lebih dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel X_3 (Kepuasan kerja) tidak berpengaruh terhadap kinerja kinerja pegawai Istana Kepresidenan Yogyakarta..
4. Terdapat pengaruh positif dan signifikan nilai gaya kepemimpinan transformational, motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Istana Kepresidenan Yogyakarta . Hal ini berdasarkan hasil pengujian analisis regresi ganda diperoleh F hitung sebesar 10.448 dengan signifikansi 0,000. Koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,312. Nilai tersebut berarti 70,8% variabel kinerja karyawan dapat diterangkan oleh variabel gaya kepemimpinan transformational, motivasi dan kepuasan kerja, sedangkan sisanya 68,8% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

5.2. Saran

Berdasarkan pembahasan dan kesimpulan yang telah dilakukan, maka saran yang dapat disampaikan adalah:

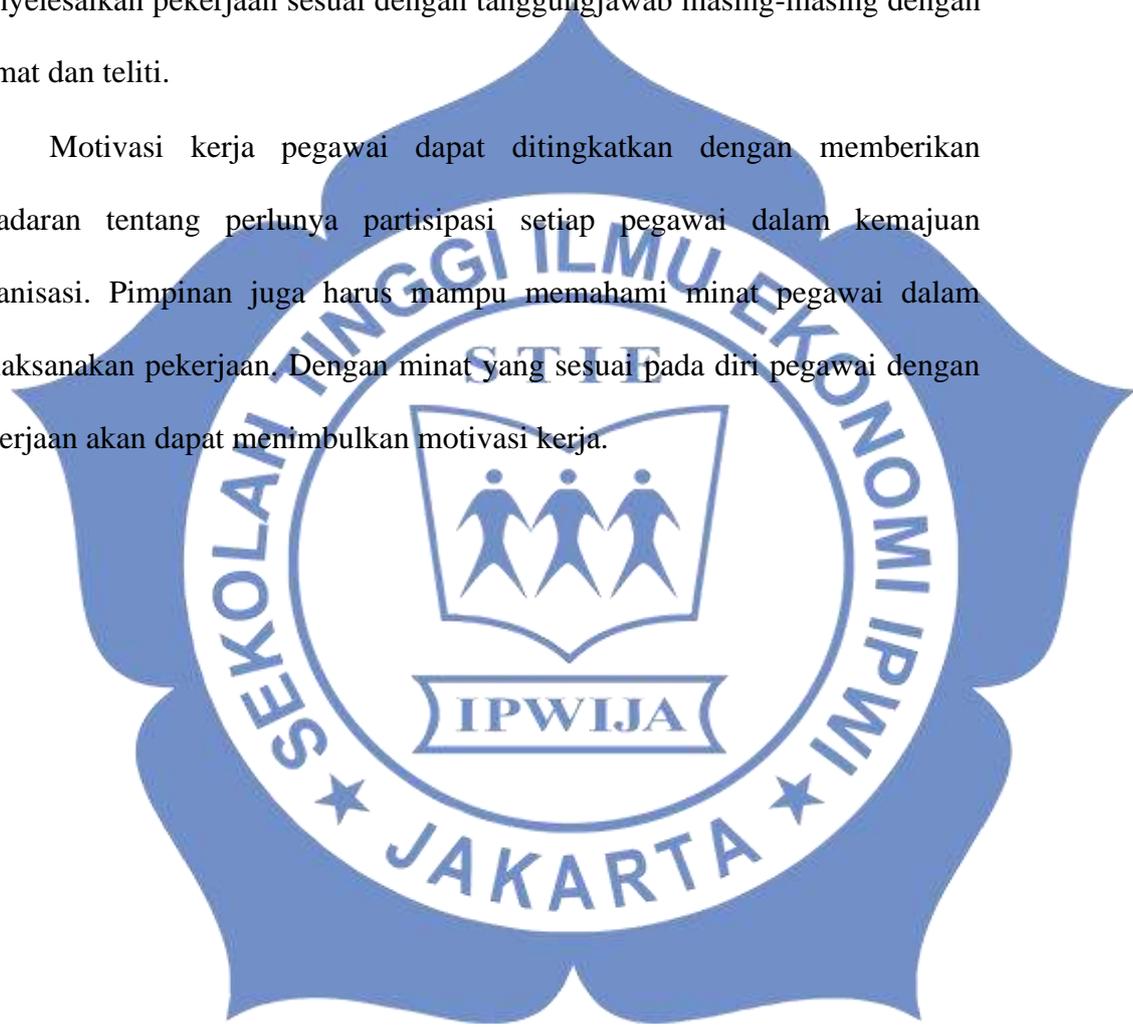


© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Untuk meningkatkan kinerja pegawai, gaya kepemimpinan transformasional harus dijaga sehingga kinerja pegawai juga akan meningkat. Indikator yang perlu ditingkatkan dalam gaya kepemimpinan transformasional adalah meningkatkan pemberian imbalan yang sesuai kepada pegawai yang berprestasi. Pimpinan juga harus memberikan kesempatan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tanggungjawab masing-masing dengan cermat dan teliti.

Motivasi kerja pegawai dapat ditingkatkan dengan memberikan kesadaran tentang perlunya partisipasi setiap pegawai dalam kemajuan organisasi. Pimpinan juga harus mampu memahami minat pegawai dalam melaksanakan pekerjaan. Dengan minat yang sesuai pada diri pegawai dengan pekerjaan akan dapat menimbulkan motivasi kerja.



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengemukakan dan memperdayak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, Michael, (2004), *Performance Management*, Tugu Publisher, Yogyakarta.
- Bangun, Wilson, 2008, *Intisari Manajemen*, Refika Aditama, Bandung.
- Bangun, Wilson, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Erlangga, Bandung.
- Buntara, Egrita, 2013, *Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasional dan Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Balai Diklat Kepemimpinan Magelang, Kementerian Keuangan)*, Dessler, Gary, 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kesepuluh Jilid 1, Indeks, Jakarta.
- Dessler, Gary, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kesepuluh Jilid 2, Indeks, Jakarta.
- Dwiastuti, Rr. Retno., 2012, *Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan (Pada Badan Keluarga Berencana, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Sleman)*, Ghozali, Imam, 2011, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SBM SPSS 19*, Edisi 5, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gill, A., Fitzgerald, S., Bhutani, S., Mand, H., and Sharma, S. *The Relationship Between Transformational Leadership and Employee Desire for Empowerment*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 22 No. 2, 2010, pp. 263-273.
- Gomes, F.C, 1999, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 3, Andi Offset, Yogyakarta
- Handoko, Hani, 2013, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, BPFE-Yogyakarta, Yogyakarta.
- Handoyo, Seger, 2010. *Pengukuran Servant Leadership Sebagai Alternatif Kepemimpinan Di Institusi Pendidikan Tinggi Pada Masa Perubahan Organisasi*. *Makara, Sosial Humaniora*, Vol. 14, No. 2: 130-140.
- Indaryanti, Anik, 2011, *Pengaruh Motivasi, Dukungan Atasan dan Kompetensi terhadap Kineja dengan dimediasi Kepuasan Kerja pada Karyawan Dinas*

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Perindustrian Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah di Kabupaten Magelang

Kurniawati, Merlyn, 2014, Peran Budaya Organisasional dalam memediasi Pengaruh Kompetensi Komunikasi dan Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Dinas Pariwisata DIY),

Latan Hengky dan Ghozali Imam, 2015, *Partial Least Squares Konsep*, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 untuk Penelitian Empiris, Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang, Semarang.

Luthans, 2006, Perilaku Organisasi, Edisi 10, diterjemahkan oleh Vivin Andika, Yuwono, Andi Offset, Yogyakarta.

Nurhayati, Erni, 2015, Pengaruh Kompetensi, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Magelang),

Robbins, Stephen P., 2001, *Organizational Behavior*, 9th Edition, Prentice-Hall Inc, New Jersey.

Stone, G.A., Russell, R.D., and Patterson, K. *Transformational Versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus*. The Leadership & Organization Development Journal, Vol. 25 No. 4, 2004, pp. 349-361.

Sugiyono, 2013, Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R & D), Alfabeta, Bandung

Suhardi, 2013, Pengaruh Karakteristik Pekerjaanm Kepemimpinan Trasformasional dan Keterikatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Bidang Kedokteran dan Kesehatan (Biddokkes) Polda DIY,

Suryabrata, S., 2010, Metodologi Penelitian, Rajawali Pers, Jakarta.

Thamrin, 2012, *The Influence of Transformational Leadership and Organizational Commitment of Job Satisfaction and Employee Performance*, Vol. 3, No. 5, Oktober 2012, Jurnal, International Journal of Innovation, Management and Technology.

Tucunan, Supartha, Riana, 2014, Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan, E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis

Universitas Udayana 3.9. Diambil dari: <https://www.google.co.id/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2>



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber.
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

[&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiibWilJ_MAhUMopQKHaUPDrIQFgg IMAE&url=http%3A%2F%2Fdownload.portalgaruda.org%2Farticle.php% 3Farticle%3D195878%26val%3D984%26title%3DPENGARUH%2520KPEMIMPINAN%2520TRANSFORMASIONAL%2520TERHADAP%2520MOTIVASI%2520DAN%2520KINERJA%2520KARYAWAN%2520 \(STUDI%2520KAS%20PADA%2520PT.PANDAWA\)&usg=AFQjCNGa pmz83JaU_P5Pgg_yHe GKbF2e5A&bvm=bv.119967911,d.dGo](http://portalgaruda.org/article.php?article%3D195878%26val%3D984%26title%3DPENGARUH%2520KPEMIMPINAN%2520TRANSFORMASIONAL%2520TERHADAP%2520MOTIVASI%2520DAN%2520KINERJA%2520KARYAWAN%2520(STUDI%2520KAS%20PADA%2520PT.PANDAWA)&usg=AFQjCNGa pmz83JaU_P5Pgg_yHe GKbF2e5A&bvm=bv.119967911,d.dGo)

Wibowo, 2010, Manajemen Kinerja, Cetakan Ketiga, Rajawali Pers, Jakarta.

Yulk, Gary, 2009, Kepemimpinan dalam Organisasi, Edisi Kelima, Indeks, Jakarta.



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta