

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,  
BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS  
LINGKUNGAN HIDUP DAN KEHUTANAN  
KABUPATEN KEPULAUAN SELAYAR**

**TESIS**

**Untuk Memenuhi Syarat  
Memperoleh Gelar Magister Manajemen**



**Oleh:**

**UMMUL HAIRI  
2018.MM.1.1435**

**PROGRAM PASCASARJANA  
STIE NOBEL INDONESIA  
MAKASSAR  
2021**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,  
BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS  
LINGKUNGAN HIDUP DAN KEHUTANAN  
KABUPATEN KEPULAUAN SELAYAR**

**TESIS**

**Untuk Memenuhi Syarat  
Memperoleh Gelar Magister Manajemen**



**Oleh:**

**UMMUL HAIRI  
2018.MM.1.1435**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

**PROGRAM PASCASARJANA  
STIE NOBEL INDONESIA  
MAKASSAR  
2021**

**PENGESAHAN TESIS**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,  
BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS  
LINGKUNGAN HIDUP DAN KEHUTANAN  
KABUPATEN KEPULAUAN SELAYAR**

Oleh:

**UMMUL HAIRI**

Telah dipertahankan di depan Penguji  
Pada tanggal 18 Maret 2021  
Dinyatakan telah memenuhi syarat

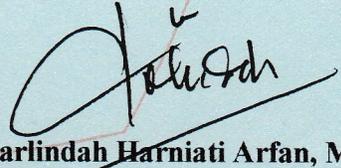
**Menyetujui :**

**Komisi Pembimbing**

**Ketua,**

**Anggota,**

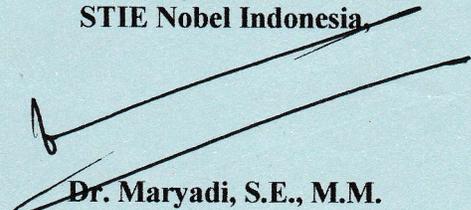
  
**Dr. H. Mashur Razak, S.E., M.M.**

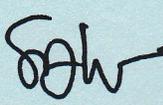
  
**Dr. Harlindah Harniati Arfan, M.AP.**

**School Of Business**  
**Mengetahui :**

**Direktur PPS  
STIE Nobel Indonesia,**

**Ketua Program Studi  
Magister Manajemen,**

  
**Dr. Maryadi, S.E., M.M.**

  
**Dr. Sylvia Sjarlis, S.E., M.Si., Ak., C.A.**

**HALAMAN IDENTITAS**  
**MAHASISWA, PEMBIMBING DAN PENGUJI**

**JUDUL TESIS :**

*PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS LINGKUNGAN HIDUP DAN KEHUTANAN KABUPATEN SELAYAR*

Nama Mahasiswa : Ummul Hairi  
NIM : 2018MM11435  
Program Studi : Magister Manajemen  
Peminatan : Manajemen Sumber Daya Manusia

**KOMISI PEMBIMBING:**

Ketua : Dr. H. Mashur Razak, S.E., M.M.  
Anggota : Dr. Harlindah Harniati Arfan, M.AP.

**TIM DOSEN PENGUJI :**

Dosen Penguji 1 : Dr. Sylvia Sjarlis, S.E., M.Si., Ak., CA  
Dosen Penguji 2 : Dr. Salim S, S.E., M.M.

Tanggal Ujian : 12 Mei 2020  
SK Penguji Nomor : 263/SK/PPS/STIE-NI/IX/2019

## PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, didalam naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata didalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia Tesis (MAGISTER MANAJEMEN) ini dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Makassar, 18 Maret 2021

**Penulis,**



**UMMUL HAIRI**

NIM: 2018MM11435

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji syukur dihanturkan kehadiran Allah SWT yang telah memberikan limpahan berkah, rahmat dan karunia-Nya sehingga Tesis dengan judul **“Pengaruh Kemampuan Individu Dan Lingkungan Kerja Terhadap Semangat Kerja Melalui Kepuasan Kerja Pegawai Pada Kantor Bawaslu Kabupaten Barru”** dapat diselesaikan. Tesis ini sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana STIE Nobel Indonesia Makassar.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan ini banyak kekurangan-kekurangan dalam penulisan dan pembahasannya juga menyadari bahwa penulisan ini tidak akan tersusun tanpa bantuan dan kerjasama dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini Penulis menyampaikan banyak terima kasih kepada :

1. **Dr. H. Mashur Razak, S.E., M.M.** selaku, Ketua STIE Nobel Indonesia Makassar.
2. **Dr. Maryadi, S.E., M.M.** selaku Direktur Pascasarjana STIE Nobel Indonesia Makassar.
3. **Dr. Sylvia Sjarlis, S.E., M.Si., Ak., CA.** selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana STIE Nobel Indonesia Makassar.
4. **Prof. Dr. H. Saban Echdar, S.E., M.Si.** selaku Ketua Komisi Pembimbing, dan **Dr. Maryadi, S.E, M.M.** selaku anggota Komisi Pembimbing yang telah

bersedia membimbing, menyumbangkan masukan dan saran serta kritikan untuk kesempurnaan tesis ini.

5. Keluarga yang tercinta yang senantiasa memberikan dukungan do'a, nasehat, dan motivasi yang diberikan selama kuliah sampai penulisan tesis ini sehingga dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik.
6. Bapak/Ibu Dosen, serta staf Program Pascasarjana Program Studi Manajemen STIE Nobel Indonesia Makassar, atas bantuan yang telah di berikan selama ini, kiranya akan menjadi bekal hidup dalam mengabdikan ilmu saya dikemudian hari.
7. Teman sejawat mahasiswa prodi Magister Manajemen PPs STIE Nobel Indonesia Makassar atas bantuan dan kerja samanya selama ini. Dan semua pihak yang telah membantu penulis yang tidak dapat disebutkan satu persatu, semoga senantiasa mendapatkan kebaikan dari-Nya atas bantuan yang diberikan hingga tesis ini terselesaikan dengan baik.

Penulis menyadari atas segala keterbatasan, untuk itu saran dan kritik yang membangun sangat penulis harapkan demi kesempurnaan tesis ini dengan harapan, semoga tesis ini bermanfaat bagi pengambilan kebijakan di bidang manajemen dan pengembangan ilmu pengetahuan bagi penelitian selanjutnya. Amin.

Makassar, Mei 2020

Penulis

**Ummul Hairi**

## ABSTRAK

**Ummul Hairi. 2021.** Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan Kabupaten Kepulauan Selayar, dibimbing oleh Mashur Razak dan Harlindah Harniati Arfan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan Kabupaten Kepulauan Selayar.

Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif dengan dengan pendekatan deskriptif. Data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder yang dihasilkan dari penyebaran kuisioner (angket) dan studi dokumentasi. Alat analisis yang digunakan adalah analisa statistika dengan metode analisa regresi linier berganda dengan pembuktian hipotesis melalui uji-t untuk membuktikan keterkaitan antara variabel independent dengan variabel dependent secara parsial dan uji-F untuk membuktikan keterkaitan antara variabel independen dengan variabel dependent secara simultan.

Penelitian ini menunjukkan pengaruh positif dan signifikan secara parsial antara variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan Kabupaten Kepulauan Selayar. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja secara simultan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan Kabupaten Kepulauan Selayar. Gaya Kepemimpinan Transformasional merupakan variabel yang paling dominan mempengaruhi Kinerja Pegawai Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan Kabupaten Kepulauan Selayar.

**Kata Kunci:** *Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, dan Kinerja Pegawai*



## **ABSTRACT**

**Ummul Hairi. 2021.** *The Effect of Transformational Leadership Style, Organizational Culture and Work Motivation on Employee Performance at the Environment and Forestry Service of Selayar Islands Regency, supervised by Mashur Razak and Harlindah Harniati Arfan.*

*This study aims to determine and analyze the effect of Transformational Leadership Style, Organizational Culture, and Work Motivation on Improving Employee Performance in the Environment and Forestry Service of Selayar Islands Regency.*

*The research method used is quantitative research with a descriptive approach. The data used are primary data and secondary data generated from distributing questionnaires and documentation studies. The analytical tool used is statistical analysis with multiple linear regression analysis method with proof of the hypothesis through the t-test to prove the relationship between the independent variable and the dependent variable partially and the F-test to prove the relationship between the independent variable and the dependent variable simultaneously.*

*This study shows a positive and partially significant influence between the variables of Transformational Leadership Style, Organizational Culture and Work Motivation on Employee Performance of the Environment and Forestry Service Office of Selayar Islands Regency. This study also shows that there is a positive and significant influence between the variables of Transformational Leadership Style, Organizational Culture and Work Motivation simultaneously on the Employee Performance of the Environment and Forestry Service Office of Selayar Islands Regency. The Transformational Leadership Style is the most dominant variable affecting the employee performance of the Environment and Forestry Service of Selayar Islands Regency.*

**Keywords:** *Transformational Leadership Style, Organizational Culture, Work Motivation and Employee Performance*



## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
SAMPUL .....	i
SAMPUL DALAM .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iii
HALAMAN IDENTITAS .....	iv
PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS .....	v
ABSTRAK .....	vi
ABSTRACT .....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR ISI .....	x
DAFTAR TABEL .....	xii
DAFTAR GAMBAR .....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiv
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1 . Latar Belakang .....	1
1.2 . Rumusan Masalah.....	6
1.3 . Tujuan Penelitian .....	7
1.4 . Manfaat Penelitian.....	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA .....	9
2.1 Penelitian Terdahulu .....	9
2.2 Kemampuan Individu.....	14
2.3 Lingkungan Kerja .....	20
2.4 Kepuasan Kerja.....	29
2.5 Semangat Kerja.....	38
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN ..	44
3.1 Kerangka Konseptual.....	44
3.2 Hipotesis.....	46
3.3 Definisi Operasional Variabel .....	47
BAB IV METODE PENELITIAN .....	51
4.1 Pendekatan Penelitian .....	51
4.2 Lokasi dan Waktu Penelitian.....	51
4.3 Populasi dan Sampel .....	51
4.4 Teknik Pengumpulan Data .....	51
4.5 Uji Instrumen Penelitian .....	51
4.6 Teknik Analisa Data .....	52

BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	56
5.1 Hasil Penelitian.....	56
5.1.1. Deskripsi Obyek Penelitian .....	56
5.1.2. Deskripsi Responden.....	57
5.1.3. Deskripsi Variabel Penelitian .....	60
5.1.4. Hasil Uji Instrumen Penelitian.....	65
5.1.5. Uji Asumsi Klasik.....	69
5.1.6. Analisis Jalur dan Pengujian Hipotesis .....	74
5.2 Pembahasan .....	83
5.2.1. Pengaruh Kemampuan Individu terhadap Kepuasan kerja .....	83
5.2.2. Pengaruh Lingkungan kerja terhadap Kepuasan kerja.....	84
5.2.3. Pengaruh Kemampuan Individu terhadap Semangat Kerja pegawai .....	84
5.2.4. Pengaruh Lingkungan kerja terhadap Semangat kerja pegawai .....	85
5.2.5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Semangat kerja pegawai. ....	86
5.2.6. Pengaruh Kemampuan Individu terhadap Semangat Kerja melalui Kepuasan Kerja Pegawai .....	87
5.2.7. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Semangat Kerja melalui Kepuasan Kerja Pegawai .....	88
 BAB VI SIMPULAN DAN SARAN .....	 90
6.1. Simpulan.....	90
6.2. Saran.....	91

## DAFTAR PUSTAKA

## LAMPIRAN

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel</b>	<b>Halaman</b>
5.1. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	58
5.2. Responden Berdasarkan Umur .....	58
5.3. Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	59
5.4. Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	59
5.5. Tanggapan Responden Mengenai Kemampuan Individu.....	60
5.6. Tanggapan Responden Mengenai Lingkungan kerja .....	61
5.7. Tanggapan Responden Mengenai Kepuasan Kerja.....	63
5.8. Tanggapan Responden Mengenai Semangat Kerja Pegawai.....	64
5.9. Hasil Uji Validitas Kemampuan Individu (X1) .....	66
5.10. Hasil Uji Validitas Lingkungan Kerja (X2).....	66
5.11. Hasil Uji Validitas Kepuasan Kerja (Y1) .....	67
5.12. Hasil Uji Validitas Semangat Kerja Pegawai (Y2) .....	68
5.13. Hasil Uji Reliabilitas .....	69
5.14. Hasil Uji Normalitas.....	71
5.15. Hasil Uji Multikolinearitas .....	72
5.16. Hasil Uji Autokorelasi .....	74
5.17. Hasil Uji <i>Path Analysis</i> 1.....	75
5.18. Hasil Uji <i>Path Analysis</i> 2.....	76
5.19. Hasil Uji Koefisien Determinasi .....	77
5.20. Uji Hipotesis .....	78

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar</b>	<b>Halaman</b>
3.1. Kerangka Konsep Penelitian.....	46
5.1. Hasil Uji Normalitas.....	70
5.2. Hasil Uji Heteroskedastisitas .....	73
5.3. Hasil Uji Hipotesis .....	79

## **DAFTAR LAMPIRAN**

**LAMPIRAN 1: SURAT IZIN PENELITIAN**

**LAMPIRAN 2: KUESIONER PENELITIAN**

**LAMPIRAN 3: TABULASI DATA**

**LAMPIRAN 4: HASIL ANALISIS DATA**

**LAMPIRAN 5. STRUKTUR ORGANISASI**

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Organisasi dan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan dua hal yang tidak bisa dipisahkan satu sama lain. Organisasi merupakan wadah bagi orang-orang untuk melakukan kegiatan secara bersama-sama untuk mencapai tujuan yang dicita-citakan, sedangkan SDM merupakan penggerak utama dan tulang punggung untuk menjalankan roda kegiatan pada organisasi tersebut.

Organisasi, baik itu organisasi kecil maupun besar, organisasi pemerintahan ataupun swasta, organisasi induk atau organisasi pendukung, organisasi pusat maupun daerah, tentunya memiliki kesamaan dalam hal kebutuhan akan SDM yang berkualitas, kompetitif, dan mampu menerapkan nilai-nilai organisasi secara baik. Hal ini tentunya sebagai modal bagi organisasi untuk menjawab tantangan-tantangan di masa sekarang ini yang semakin kompleks dan dinamis.

Instansi pemerintah didirikan dalam upaya melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dalam rangka mewujudkan pembangunan nasional sesuai yang diamanatkan dalam Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 atau yang dikenal dengan istilah UUD NRI Tahun 1945. Untuk mencapai tujuan pembangunan sebagaimana yang diharapkan, sangat diperlukan partisipasi aktif dari seluruh lapisan masyarakat. Oleh karena itu, kinerja pegawai pemerintah pada kegiatan administrasi perkantoran hendaknya diarahkan untuk mencapai tujuan tersebut.

Setelah era otonomi daerah susunan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Kepulauan Selayar terdiri atas 37 Perangkat Daerah, 21 Dinas, 5 Badan dan 11 Kecamatan,

dimana salah satu dinasnya adalah Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan (DLHK) Kabupaten Kepulauan Selayar. (Data LAKIP (Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah) Tahun 2019)

Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan (DLHK) Kabupaten Kepulauan Selayar mempunyai tugas pokok membantu Bupati Kepulauan Selayar dalam penyelenggaraan tugas Pemerintahan Daerah di bidang Lingkungan Hidup. Untuk itu, maka fungsi DLHK Kabupaten Kepulauan Selayar sebagai Perencana dan Pengendali Pembangunan dalam Bidang Perlindungan dan Pengelolaan Lingkungan Hidup. (Renstra DLHK Tahun 2019)

Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja individu pegawainya. Dari hasil pengukuran pencapaian sasaran strategis tahun 2019, digambarkan bahwa pencapaian sasaran strategis pada pelaksanaan program dan kegiatan mengalami Peningkatan dari tahun sebelumnya. Pencapaian sasaran strategis tahun 2019 sebesar 63,24 % dari 16 (enam belas) Tujuan dan Sasaran Strategis, ada kenaikan sekitar 10,24% jika dibandingkan dengan capaian sasaran strategis untuk tahun 2018, yang hanya mencapai 53 %. Jika melihat tersebut maka, kinerja pegawai sudah dalam kategori cukup. Dalam pencapaian kinerja tersebut perlu ditingkatkan dalam ketegori baik bahkan sangat baik. Hal yang perlu ditingkatkan lagi adalah peningkatan profesionalisme pegawai DLHK dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dan lebih memperjelas prosedur kerja yang ada.

Dalam perkembangannya, permasalahan lingkungan hidup di Kepulauan Selayar telah berkembang semakin kompleks sejalan dengan perubahan era reformasi dan pengaruh global. Pelaksanaan Otonomi Daerah dan tuntutan reformasi memberikan keharusan dalam menata kembali landasan dan kebijakan serta program-program pengendalian dampak lingkungan di daerah ini. DLHK masih memiliki kekurangan untuk segera dituntaskan dalam berbagai sektor.

Hal ini yang menjadi dasar penulis untuk membatasi variabel penelitian dengan tiga variabel yaitu gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan motivasi kerja dimana ketiga variabel tersebut merupakan hal yang masih perlu diperbaiki dan ditingkatkan di DLHK. Faktor tersebut merupakan faktor diantara banyak faktor yang menentukan kinerja pegawai.

Berbicara mengenai gaya kepemimpinan tentunya kita membahas bagaimana sikap, perkataan, dan perbuatan yang merupakan wujud dari perilaku pemimpin dalam menjalankan roda organisasi. Para pemimpin dituntut mampu mengakomodir apa yang menjadi kebutuhan bawahannya sehingga dapat dijadikan pedoman dalam pembentukan kualitas SDM yang mampu bersaing. Pemimpin yang baik harus menjadi *Role Of Model* bagi para pegawainya dalam suatu organisasi. Untuk mewujudkan hal tersebut, diperlukan model kepemimpinan yang yang mampu menghadapi setiap perubahan yaitu Gaya Kepemimpinan Transformasional.

Bukti empiris penelitian telah dilakukan oleh Abdul Wahab Podungge dalam "*Jurnal of Public Administration Studies*" Tahun 2018 yang penelitiannya bertujuan untuk "mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Bone Bolango". Dalam penelitian tersebut mendapatkan hasil "terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Bone Bolango."

Permasalahan terkait kepemimpinan di DLHK, dari pengamatan penulis yaitu masih banyak menimbulkan persoalan-persoalan yang berkuat seputar kepemimpinan kepala dinas, kepala bidang dan kepala seksi terhadap para pegawainya. Hal ini terlihat dari:

1. Sikap kepala bidang yang belum benar-benar peduli terhadap staf atau bawahannya, karena belum mengenali apa yang menjadi kebutuhan bawahan.

2. Masih terdapat pegawai yang belum mampu menjalankan pekerjaan sesuai dengan tugas dan fungsinya karena tidak mengerti mengenai arahan-arahan yang diberikan oleh kepala bidang maupun kepala seksinya.
3. Masih kurangnya rapat-rapat internal baik secara formal maupun informal yang dilaksanakan oleh kapid/kasi dengan pegawai bawahannya. Pertemuan rutin tersebut secara tidak langsung dapat menstimulus/menggiatkan pimpinan/bawahan untuk lebih kreatif dan inovatif.
4. Kapid dan kasi masih kurang menciptakan gambaran-gambaran yang akan dicapai sehingga optimisme para bawahan masih lemah.

Oleh karena itu, menurut penulis kepemimpinan dengan gaya pemimpin transformasional sangat dibutuhkan agar korelasi antara pimpinan dan bawahan semakin meningkat karena pemimpin yang aktif untuk mengetahui kebutuhan bawahan akan memotivasi bawahan untuk bekerja lebih maksimal sehingga semua pekerjaan dapat terselesaikan dengan kualitas baik guna mencapai tujuan yang diinginkan.

Selain dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional, kinerja pegawai juga dipengaruhi oleh budaya organisasi. Berbicara mengenai Budaya organisasi tentunya merupakan perwujudan dari budaya kerja yang bernilai positif. Jadi akar suatu budaya organisasi adalah perkumpulan budaya kerja yang dipandang mampu menjadi pedoman dalam wujud aturan yang akan diterapkan dalam suatu organisasi. Nilai-nilai positif tersebutlah yang dianut oleh anggota organisasi sebagai norma perilaku bersama dalam melaksanakan pekerjaan dan mengatasi permasalahan yang dihadapi. Begitu pentingnya penerapan budaya organisasi, sehingga Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara (Menpan) membuat

pedoman pengembangan budaya kerja aparatur negara sebagai acuan untuk diimplementasikan pada instansi-instansi pemerintah.

Permasalahan mengenai budaya organisasi di DLHK menurut pengamatan awal penulis yaitu:

1. Masih saja banyak yang datang terlambat ataupun pulang lebih awal walaupun sudah diterapkannya *fingerprint* bahkan aplikasi berbasis online bernama “*Temanku*” sebagai salah satu bentuk pembinaan disiplin pegawai.
2. Banyaknya pegawai yang mendahulukan kepentingan pribadi diantaranya menyelesaikan pekerjaan di luar urusan pekerjaan wajibnya di kantor sehingga pada saat jam kerja pegawai tersebut tidak berada di kantornya yang dampaknya tentunya sepinga kantor.
3. Banyaknya pegawai yang masuk dan keluar dari DLHK, sehingga terkadang banyak pegawai yang telah mengerti mengenai tugas justru pindah dan pegawai baru yang masuk justru tidak mengerti tugas-tugas organisasi, sehingga dibutuhkan waktu lebih lama lagi dalam menyesuaikan diri atau beradaptasi pada pekerjaan yang ada.
4. Belum optimalnya program dan penjadwalan (schedule) bagi pegawai yang menyebabkan tumpang tindihnya pekerjaan. Tumpang tindih yang dimaksud adalah masih ada pegawai yang mengerjakan pekerjaan pegawai lain yang bukan menjadi tugas dan fungsinya.
5. Masih adanya istilah “gampangji” sehingga kebiasaan menunda pekerjaan. Dampak yang ditimbulkan adalah menumpuknya kegiatan diakhir tahun sehingga realisasinya menjadi berkurang.

Pembenahan-pembaenahan yang dilakukan untuk mewujudkan budaya organisasi yang baik tidak semudah membalikan telapak tangan. Perlu upaya ekstra dan kerja keras masih-masing pihak dimulai dari pimpinan tertinggi suatu organisasi sampai kepada jabatan

tingkat terendah dalam organisasi tersebut yang saling bahu-membahu mewujudkan tujuan organisasi.

Hal lain yang juga mendukung peningkatan kinerja adalah keinginan dari dalam diri yang muncul karena semangat yang tinggi untuk menyalurkan kemampuan dan keterampilan baik yang sifatnya internal maupun eksternal sebagai perwujudan pelaksanaan suatu pekerjaan. Hal tersebut merupakan representasi dari motivasi pegawai dalam bekerja guna mencapai kepuasan sesuai dengan keinginannya. Secara sederhana dinamakan motivasi kerja.

Apabila seorang pegawai mempunyai motivasi kerja yang tinggi akan berdampak pada realisasi kinerja yang tinggi. Begitupula sebaliknya, apabila pegawai tidak ada motivasi dalam melaksanakan pekerjaannya, maka kinerja organisasi juga akan semakin melemah yang dampaknya tujuan organisasi tidak akan terpenuhi. Oleh sebab itu, diperlukan hal-hal yang dapat meningkatkan motivasi pegawai dalam bekerja sehingga memperoleh hasil yang relevan dengan kinerja yang tinggi.

Pada DLHK, permasalahan motivasi terletak pada kebutuhan pegawai itu sendiri. Pegawai jarang sekali mendapatkan pujian sehingga pegawai merasa tidak dihargai walaupun pekerjaan yang dilaksanakan sudah tepat. Pegawai juga tidak mengetahui pekerjaan apa yang ingin dilakukan dan dimulai dari mana, maka dari itu pegawai hanya duduk-duduk saja sambil membahas isu-isu yang terjadi di media sosial. Masih ada pegawai yang bermalas-malasan dalam bekerja sehingga lebih banyak bersantai daripada bekerja, serta masih kurangnya pegawai dalam memunculkan ide-ide baru dalam penyelesaian tugas.

Mewujudkan hasil kerja yang berkualitas diperlukan suatu apresiasi terhadap pegawai sebagai bentuk motivasi untuk bertindak dalam diri pegawai itu. Apresiasi dalam bentuk pujian, kompensasi ataupun penghargaan-penghargaan kecil yang diberikan kepada pegawai

akan menstimulus otak dan saraf pegawai untuk memberikan hasil kerja yang terbaik. Dengan seperti itu pegawai merasa “dihargai” atas segala usahanya. Dampak lain yang muncul pegawai tetap akan semangat dalam menjalankan tugas-tugasnya sehingga rasa lelah dan rasa bosan tidak terpatri dalam dirinya yang akan memacu adrenalin pegawai untuk *keep on focus* dalam bekerja.

Berangkat dari permasalahan-permasalahan dan fenomena pada uraian di atas maka peneliti tertarik mengambil judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan Kabupaten Kepulauan Selayar”.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Dalam penelitian ini dapat diuraikan rumusan masalah yang menjadi batasan dalam penelitian ini antara lain sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai pada Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan Kabupaten Kepulauan Selayar?
2. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan Kabupaten Kepulauan Selayar?
3. Apakah terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan Kabupaten Kepulauan Selayar?
4. Apakah terdapat pengaruh secara simultan atau secara bersama-sama antara gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan Kabupaten Kepulauan Selayar?

5. Variabel manakah yang paling dominan pengaruhnya antara gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan Kabupaten Kepulauan Selayar?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Mempedomani rumusan malah diatas, maka tujuan dari penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai pada Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan Kabupaten Kepulauan Selayar.
2. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan Kabupaten Kepulauan Selayar.
3. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan Kabupaten Kepulauan Selayar.
4. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh secara simultan gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan Kabupaten Kepulauan Selayar.
5. Untuk mengetahui dan menganalisa variabel yang paling dominan pengaruhnya antara gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan Kabupaten Kepulauan Selayar.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan kepada pihak-pihak terkait dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Bagi peneliti, diharapkan dapat memberikan tambahan wawasan, bahan informasi dan pembanding mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.
2. Bagi Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan Kabupaten Kepulauan Selayar, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan bagi manajemen, khususnya tentang pengelolaan pegawai dalam peningkatan kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja pegawai.
3. Bagi Program Studi Magister Manajemen STIE Nobel, semoga dapat dijadikan sebagai bahan informasi untuk penelitian selanjutnya, serta memperkaya ilmu pengetahuan dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Penelitian Terdahulu**

Beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini yang menjadi rujukan sebagai bahan acuan, dapat diuraikan sebagai berikut,

1. Sarwani (2016) *“The Effect Of Work Discipline And Work Environment On The Performance Of Employees* Variabel: - Disiplin Kerja – Lingkungan kerja – Kinerja Hasil menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja, dan lingkungan kerja memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja.”
2. Ahmed dan Saima (2016) *“The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: A Case Study of Telecom Sector* Variabel: - Budaya Organisasi – Kinerja Organisasi Hasil menunjukkan bahwa dimensi budaya mempengaruhi kinerja organisasi di perusahaan telekomunikasi.”
3. Salihu, *et al* (2016) *“Impact of Organizational Culture on Employee Performance in Nigeria* Variabel: - Budaya Organisasi – Kinerja Hasil menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki dampak positif pada kinerja.”
4. Artha Cintania Frendy (2015) dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Para pegawai Divisi Human Capital PT Sumber

Alfaria Trijaya, Tbk Branch Sidoarjo yang bergerak dalam bidang industri ritel dan perdagangan menyimpulkan, bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel motivasi kerja terhadap kinerja para pegawai yang ditunjukkan dari nilai nilai terhitung dengan nilai signifikansi. Artinya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja para pegawai.”

5. I. Gede Riana, dkk (2014) dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Dan Kinerja Para pegawai (Studi Kasus 22 Pada PT Pandawa) yang bergerak dalam pembuatan kerajinan bali menyimpulkan, bahwa berdasarkan hasil koefisien jalur, variabel kepemimpinan transformasional terhadap variabel kinerja para pegawai dengan signifikansi. Ini berarti bahwa semakin kuat kepemimpinan transformasional maka kinerja akan semakin baik.”
6. Tanuwibowo dan Setiawan (2015) dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Para pegawai PT. Lestari Purnama Perkasa yang bergerak dalam bidang industri manufaktur menyimpulkan bahwa Variabel motivasi kerja menunjukkan signifikansi maka disimpulkan motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja para pegawai PT Lestari Purnama Perkasa.”
7. Solechah Qunniati, dkk (2012) dengan judul “Gaya Kepemimpinan Transformasional, karakteristik individu, dan motivasi para pegawai, Pengaruhnya Terhadap Kinerja Para pegawai (Studi Pada Perusahaan Umum Jasa Tirta Malang) menyimpulkan bahwa Variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.”

8. Lidya Rorimpandey (2013) dalam “jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis, dan Akuntansi yang berjudul Gaya Kepemimpinan Transformasional, Transaksional, Situasional, Pelayanan, dan Autentik Terhadap Kinerja Pegawai Kelurahan di Kecamatan Bunaken Kota Manado.”
9. Robertus Gita (2016) dalam “jurnal Manajemen Diponegoro yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan, Budaya Organisasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Para pegawai (Studi Pada PT. BPR Arta Utama Pekalongan).”
10. I Wayan Mudiarta (2016) dalam jurnal E-Manajemen Universitas Udayana yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, dan Budaya Organisasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kinerja Para pegawai.”

## **2.2 Tinjauan Umum mengenai Gaya Kepemimpinan Transformasional**

### **2.2.1 Ruang Lingkup Gaya kepemimpinan**

Persoalan seputar kepemimpinan dan hiruk-piruknya telah ada sejak awal diceritakannya mengenai dimulainya sejarah manusia, yaitu sejak manusia menyadari pentingnya hidup berkelompok untuk mencapai tujuan bersama. Mereka membutuhkan seseorang atau beberapa orang yang mempunyai kelebihan-kelebihan daripada yang lain, terlepas dalam bentuk apa kelompok manusia itu dibentuk. Hal ini tidak dapat dipungkiri karena manusia selalu mempunyai keterbatasan dan kelebihan-kelebihan tertentu.

Menurut Yuki (2015), kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain, untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif

untuk mencapai tujuan bersama. Selain itu, kepemimpinan juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi. Demikian halnya bahwa kepemimpinan mengandung makna pemimpin mempengaruhi yang dipimpin tapi hubungan antara pemimpin dengan yang dipimpin bersifat saling menguntungkan kedua belah pihak. memandang kepemimpinan sebagai sebuah proses mempengaruhi aktivitas suatu organisasi dalam upaya menetapkan dan mencapai tujuan. Kepemimpinan juga dikatakan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok.

Tiga implikasi penting yang terkandung dalam hal ini yaitu:

1. “Kepemimpinan itu melibatkan orang lain baik itu bawahan maupun pengikut.”
2. “Kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok secara seimbang, karena anggota kelompok bukanlah tanpa daya.”
3. “Adanya kemampuan untuk menggunakan bentuk kekuasaan yang berbeda untuk mempengaruhi tingkah laku pengikutnya melalui berbagai cara.”

Menurut Siagian berpendapat bahwa “peranan para pemimpin dalam organisasi sangat sentral dalam pencapaian tujuan dari berbagai sasaran yang ditetapkan sebelumnya.” Menurut Siagian perilaku kepemimpinan memiliki kecenderungan pada dua hal yaitu “konsiderasi atau hubungan dengan bawahan dan struktur inisiasi atau hasil yang dicapai.” Kecenderungan kepemimpinan menggambarkan hubungan yang akrab dengan bawahan misalnya bersikap ramah, membantu dan membela kepentingan bawahan, bersedia menerima konsultasi bawahan dan memberikan kesejahteraan.

Kecenderungan seorang pemimpin memberikan batasan antara peranan pemimpin dan bawahan dalam mencapai tujuan, memberikan instruksi pelaksanaan tugas (kapan, bagaimana dan hasil apa yang akan dicapai). Suatu gaya pemimpin atau pimpinan dalam organisasi merupakan penggambaran langkah kerja bagi para pegawai yang berada di bawahnya. Kepemimpinan adalah proses yang digunakan oleh pemimpin untuk mengarahkan organisasi dan pemberian contoh perilaku terhadap para pengikut (Fuad Mas'ud). Sedangkan gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pada saat mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan. Pemimpin tidak dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang sama dalam memimpin bawahannya, namun harus disesuaikan dengan karakter-karakter tingkat kemampuan dalam tugas setiap bawahannya. Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya tertentu dalam kepemimpinannya terlebih dahulu harus memahami siapa bawahan yang dipimpinya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, dan mengerti bagaimana cara memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki. Istilah gaya adalah cara yang dipergunakan pimpinan dalam mempengaruhi para pengikutnya.

Gaya kepemimpinan merupakan perwujudan *role of model* pemimpin dalam mengimplementasikan aktivitas roda organisasi yang dipimpinya. Hal ini akan mempengaruhi pegawai dan pegawai merasa dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan tersebut sehingga secara ikhlas turut andil dalam mewujudkan tujuan organisasi. Terdapat empat macam gaya kepemimpinan yaitu:

1. Gaya Kepemimpinan Kharismatik adalah “gaya kepemimpinan yang dapat memicu kemampuan heroik atau luar biasa ketika para bawahan mengamati perilaku pemimpinnya.”
2. Gaya Kepemimpinan Transaksional adalah “gaya kepemimpinan yang memotivasi para bawahan menuju pada sasaran yang ditetapkan oleh organisasi dengan cara memperjelas persyaratan peran dan tugas.”
3. Gaya Kepemimpinan Transformasional adalah gaya kepemimpinan yang menginspirasi para bawahannya untuk melampaui kepentingan pribadi mereka sehingga dapat membawa dampak yang mendalam dan luar biasa pada pribadi para bawahannya.
4. Gaya Kepemimpinan Visioner merupakan gaya kepemimpinan yang dapat menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel, dan menarik mengenai masa depan organisasi atau unit organisasi yang tumbuh dan berkembang.

Jenis-jenis gaya kepemimpinan berdasarkan teori jalur tujuan, menurut Hanafi, perilaku pemimpin dikategorikan ke dalam empat kelompok, yaitu:

1. Kepemimpinan yang suportif (mendukung). Dalam kepemimpinan suportif, pemimpin memberikan perhatian terhadap kebutuhan bawahan, kesejahteraan bawahan, dan menciptakan suasana organisasi yang menyenangkan.
2. Kepemimpinan yang partisipatif. Dalam kepemimpinan partisipatif, pemimpin memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.

3. Kepemimpinan yang instrumental. Dalam kepemimpinan yang instrumental, pemimpin memberikan pengarahan yang spesifik dan menjelaskan apa yang diharapkan dari bawahan.
4. Kepemimpinan yang berorientasi pada pencapaian prestasi. Dalam kepemimpinan yang berorientasi pada pencapaian prestasi, pemimpin menetapkan tujuan, mencari cara untuk meningkatkan prestasi, dan mendorong kepercayaan pada bawahan untuk berpartisipasi agar dapat mencapai sasaran dan tujuan.

Rumusan kepemimpinan dari sejumlah ahli tersebut menunjukkan bahwa dalam suatu organisasi terdapat orang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi, mengarahkan, membimbing dan juga sebagian orang yang mempunyai kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar mengikuti apa yang menjadi kehendak dari pada atasan atau pimpinan mereka. Karena itu, kepemimpinan dapat dipahami sebagai kemampuan mempengaruhi bawahan agar terbentuk kerjasama di dalam kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Apabila orang-orang yang menjadi pengikut atau bawahan dapat dipengaruhi oleh kekuatan kepemimpinan yang dimiliki oleh atasan maka mereka akan mau mengikuti kehendak pimpinannya dengan sadar, rela, dan sepenuh hati.

Dalam dua dasawarsa terakhir, “konsep transaksional (*transactional leadership*) dan transformasional (*transformational leadership*) berkembang dan mendapat perhatian banyak kalangan akademisi maupun praktisi” (Locander et.al., Yammarino et.al). Hal ini menurut Humphreys maupun Liu et.al. disebabkan konsep yang dipopulerkan oleh Bass, ini mampu mengakomodir konsep kepemimpinan yang mempunyai spektrum luas, termasuk mencakup pendekatan perilaku, pendekatan situasional, sekaligus pendekatan kontingensi.

### **2.2.2 Kepemimpinan Transformasional**

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan model pemimpin yang mempunyai ciri khas dan berkharismatik. Karena itu kepemimpinannya bersifat sentralistik dan mempunyai rumusan strategi sendiri dalam mewujudkan tujuan organisasi. Kemampuan lain yang dimiliki oleh pemimpin yang transformasional adalah mampu memikirkan masa depan organisasi saat ini. Dengan kata lain visi bersama bawahannya akan mudah dan terencana.

Di abad ke-20 ini kepemimpinan merupakan pendekatan yang menjadi “trending of topic” dalam penerapan sistem kepemimpinan dalam suatu organisasi. Penerapan dalam organisasi dikemukakan oleh Bass dan Avolio. Dalam pemaknaannya kepemimpinan ini melakukan kegiatan-kegiatan menuju sasaran pada tindakan organisasi yang mengarahkan pada tujuan yang belum pernah diraih sebelumnya.

Inti sari teori kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Bass mencakup tiga komponen utama yaitu :

1. Kharisma, sebagai suatu proses yang padanya seorang pemimpin mempengaruhi para pengikut dengan cara membangkitkan emosi-emosi yang kuat dan identifikasi terhadap pemimpin tersebut.
2. Simulasi Intelektual merupakan suatu proses dimana peran kepemimpinan adalah meningkatkan kesadaran para pengikut terhadap masalah-masalah yang ada di sekeliling mereka dan yang baru

3. Perhatian yang berorientasi individual, termasuk memberi dukungan, membesarkan hati dan memberi pengalaman-pengalaman yang bersifat pengembangan kepada para pengikut.

Kepemimpinan Transformasional pada tujuannya bagaimana pemimpin mempengaruhi bawahan dengan metode-metode tertentu. Dalam bahasa lainnya “Metode Cerdas”, karena sebagai pemimpin harus mempunyai kekuatan atau power untuk mempengaruhi bawahan sehingga bawahan akan merasa mendapatkan respek dan kepercayaan yang dampaknya loyalitas terhadap pemimpinnya. Seorang Pemimpin berkewajiban untuk melakukan kegiatan pengendalian, agar dalam usahanya mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku anggota organisasi, selalu terarah pada tujuan organisasi.

Menjelaskan bahwa karakteristik dari Kepemimpinan Transformasional adalah sebagai berikut :

1. Pengaruh Ideal (*Idelized influence*)

Mempunyai makna bahwa seorang pemimpin transformasional harus mempunyai kepribadian yang ideal yang mampu mempengaruhi bawahan untuk bereaksi mengikuti pimpinan. Dalam bentuk konkrit, pengaruh ideal ini ditunjukkan melalui perilaku pemahaman terhadap visi dan misi organisasi, mempunyai pendirian yang kukuh, komitmen dan konsisten terhadap setiap keputusan yang telah diambil, dan menghargai bawahan. Dengan kata lain, pemimpin Transformasional menjadi role model yang dikagumi, dihargai dan diikuti oleh bawahannya.

2. Motivasi (*Inspirational Motivation*)

Inspirational Motivation meliputi kemampuan mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan upaya mengungkapkan tujuan penting dalam cara-cara sederhana.

3. Stimulasi intelektual (Intellectual Stimulation) yang meliputi kecerdasan, memiliki rasionalitas yang baik dan pemecahan masalah dengan hati-hati
4. Pertimbangan individual (Individual Consideration) meliputi memberikan perhatian pribadi, memberikan pelatihan individu pada bawahan, dan memberikan nasehat.

### **2.2.3 Ciri-ciri Kepemimpinan Transformasional**

Dalam penerapannya, kepemimpinan transformasional mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

1. “*Idealized Influence* (Pengaruh Ideal)” adalah perilaku pemimpin yang memberikan visi dan misi, memunculkan rasa bangga, serta mendapatkan respek dan kepercayaan bawahan. Idealize influence disebut juga sebagai pemimpin yang kharismatik, dimana pengikut memiliki keyakinan yang mendalam pada pemimpinnya, merasa bangga bisa bekerja dengan pemimpinnya dan memercayai kapasitas pemimpinnya dalam mengatasi setiap permasalahan.
2. “*Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional)” adalah perilaku pemimpin yang mampu mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menyampaikan visi bersama secara menarik dengan menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan upaya bawahan dan menginspirasi bawahan untuk mencapai tujuan yang menghasilkan kemajuan penting bagi organisasi.

3. *“Intellectual Stimulation (Stimulasi Intelektual)”* adalah perilaku pemimpin yang mampu meningkatkan kecerdasan bawahan untuk meningkatkan kreativitas dan inovasi mereka, meningkatkan rasionalitas dan pemecahan masalah secara cermat.
4. *“Individualized Consideration (Pertimbangan Individual)”* adalah perilaku pemimpin yang memberikan perhatian pribadi, memperlakukan masing-masing bawahan secara individual sebagai seorang individu dengan kebutuhan, kemampuan dan aspirasi yang berbeda, serta melatih dan memberikan saran. Individualized consideration dari kepemimpinan transformasional memperlakukan masing-masing bawahan sebagai individu serta mendampingi mereka, memonitor dan menumbuhkan peluang.

#### **2.2.4 Indikator Kepemimpinan Transformasional**

Bass dan Avolio mengemukakan 4 dimensi kepemimpinan transformasional yang dikenal dengan konsep **“4I”** pada tahun 1994. Bass menyarankan kepada pemimpin transformasional agar dapat menggalang kepercayaan, hormat dan kekaguman dari para pengikut mereka. Berikut ini adalah dimensi dan indikator kepemimpinan transformasional yang dijadikan sebagai acuan dalam penelitian ini:

1. *“Idealized influence, pemimpin harus menjadi contoh yang baik, yang dapat diikuti oleh pegawainya, sehingga akan menghasilkan rasa hormat dan percaya kepada pemimpin tersebut.”*
2. *“Inspirational motivation, pemimpin harus bisa memberikan motivasi, dan target yang jelas untuk dicapai oleh pegawainya.”*
3. *“Intellectual simulation, pemimpin harus mampu merangsang pegawainya untuk memunculkan ide-ide dan gagasan-gagasan baru, pemimpin juga harus membiarkan*

pegawainya menjadi problem solver dan memberikan inovasiinovasi baru dibawah bimbingannya.”

4. “Individualized consideration, pemimpin harus memberikan perhatian, mendengarkan keluhan, dan mengerti kebutuhan pegawainya. Seluruh dimensi tersebut jika dilaksanakan dengan baik maka akan membantu dalam memaksimalkan peran pemimpin dalam kantor.”

Dari keempat dimensi di atas dapat diuraikan beberapa indikator sebagai berikut:

**Tabel 2.1 Dimensi dan Indikator Kepemimpinan Transformasional**

<b>Dimensi</b>	<b>Indikator</b>
<i>Individual consideration</i> (Perhatian Individual)	Pengembangan Karir, Menciptakan Lingkungan Kerja yang Baik, dan Hubungan dengan Bawahan
<i>Intellectual Stimulation</i> (Stimulasi intelektual)	Ide Kreatif dan Problem Solver
<i>Inspirational motivation</i> (motivasi insprasional)	Menjadi Motivator dan Penetapan Tujuan
<i>Idealized influence</i> (pengaruh teridealisasi)	Rasa Hormat dari Pegawai, Kepercayaan dan Dapat Jadi Panutan

*Sumber:” Bass dan Avolio (1994) dalam buku (Suwatno dan Doni Juni Priansa, 2011:159”)*

### **2.3 Tinajaun Umum mengenai Budaya Organisasi**

### 2.3.1 Pengertian budaya

Budaya disini menyiratkan tiga hal. Pertama budaya adalah sebuah *persepsi*, bukan sesuatu yang bisa disentuh atau dilihat secara fisik, tetapi para kinerja menerima dan memahaminya melalui apa yang mereka alami dalam organisasi. Kedua, budaya organisasi bersifat *deskriptif*, yaitu berkenaan dengan bagaimana para anggota menerima dan mengartikan budaya tersebut, terlepas dari apakah mereka meyakini atau tidak. Terakhir, meskipun para individu di dalam organisasi memiliki latar belakang yang berbeda dan bekerja pada jenjang organisasi yang juga berbeda, mereka cenderung mengartikan dan mengutarakan budaya organisasi dengan cara yang sama.

Robbins (2016: 84), budaya organisasi adalah nilai-nilai, prinsip-prinsip, tradisi dan cara-cara bekerja yang dianut bersama oleh para anggota organisasi dan memengaruhi cara mereka bertindak serta membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Dalam kebanyakan organisasi, nilai-nilai dan praktik-praktik yang dianut bersama (*shared*) ini telah berkembang pesat seiring dengan perkembangan jaman dan benar-benar memengaruhi “bagaimana pekerjaan dilakukan dalam organisasi”.

Fahmi (2017: 232), budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja.

Bahwa budaya organisasi terdiri dari dua lapisan konsep, yaitu karakteristik yang terlihat dan tidak terlihat. Lapisan yang terlihat berarti bangunan eksternal, pakaian, mode perilaku, peraturan, cerita, mitos, bahasa, dan ritus. Lapisan yang tidak terlihat berarti nilai-nilai, norma-norma, keyakinan, dan asumsi-asumsi umum dari anggota organisasi bisnis. Pendapat para ahli mengenai budaya organisasi tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya

organisasi merupakan sehimpunan nilai, prinsip, tradisi, dan cara bekerja yang dianut secara bersama dan memengaruhi perilaku serta tindakan para anggota organisasi. Sebuah budaya organisai tidak dengan sendirinya terbentuk, namun semua itu melalui proses yang panjang yaitu menyangkut dengan berbagai interaksi yang terjadi di lingkungan organisasi tersebut.

Menurut Hofstede, budaya bukanlah perilaku yang jelas atau benda yang dapat terlihat dan diamati seseorang. Budaya juga bukan falsafah atau sistem nilai yang diucapkan atau ditulis dalam anggaran dasar organisasi tetapi budaya adalah asumsi yang terletak di belakang nilai dan menentukan pola perilaku individu terhadap nilai-nilai organisasi, suasana organisasi dan kepemimpinan. Organisasi dengan budaya tertentu memberikan daya tarik bagi individu dengan karakteristik tertentu untuk bergabung. Budaya organisasi bersifat nonformal atau tidak tertulis namun mempunyai peranan penting sebagai cara berpikir, menerima keadaan dan merasakan sesuatu dalam perusahaan tersebut.

Budaya Organisasi dapat digambarkan sebagai nilai, norma dan artefak yang diterima oleh anggota organisasi sebagai iklim organisasi ia akan mempengaruhi dan dipengaruhi strategi organisasi, struktur dan system organisasi. “Budaya Organisasi adalah pola asumsi dasar bersama yang dipelajari oleh kelompok saat memecahkan masalah-masalah adaptasi ekstern dan integrasi internal yang telah berfungsi dengan cukup baik untuk bisa dianggap benar dan untuk bisa diajarkan kepada anggota kelompok baru sebagai cara yang benar untuk menerima sesuatu, berfikir dan merasakan dalam hubungannya dengan masalah-masalah tersebut.” Budaya organisasi menurut Cheki yaitu “seperangkat norma, persepsi, pola perilaku yang diciptakan atau dikembangkan dalam sebuah

organisasi untuk mengatasi asumsi atau pandangan dasar ini diyakini karena telah berjalan baik dalam organisasi, sehingga dianggap bernilai positif dan pantas diajarkan kepada pegawai baru sebagai cara yang tepat untuk berpikir dan bertindak dalam menjalankan tugas. Secara umum budaya organisasi didefinisikan sebagai serangkaian tata nilai, keyakinan, dan pola-pola perilaku yang membentuk identitas organisasi serta perilaku.

Budaya organisasi, berdasarkan definisi tersebut di atas, dapat ditempatkan pada “arah nilai (*values*) maupun norma perilaku (*behavioral norms*). Budaya organisasi sebagai nilai merujuk pada segala sesuatu dalam organisasi yang dipandang sangat bernilai (*highly valued*), sedangkan sebagai norma perilaku (*behavioral norms*) budaya organisasi mengacu pada bagaimana sebaiknya elemen-elemen (anggota) organisasi berperilaku (Xenikou & Fernham).” Budaya merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap orang akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima di lingkungannya.

### **2.3.2 Karakteristik Budaya Organisasi**

Budaya organisasi bersifat *deskriptif*, berkenaan dengan bagaimana para anggota menerima dan mengartikan budaya tersebut, terlepas dari apakah mereka meyakini atau tidak. Selanjutnya ada 10 faktor yang merupakan dasar atau karakteristik dari budaya organisasi. Faktor-faktor tersebut, yaitu:

1. “*Individual initiative* (inisiatif individu), yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan, kemandirian dan kesempatan yang dimiliki individu untuk menggunakan inisiatifnya dalam perusahaan.”
2. “*Risk tolerance* (toleransi resiko), yaitu seberapa jauh tingkat resiko yang boleh atau mungkin diambil oleh anggota dalam kantor.”

3. “*Direction* (arah), adalah seberapa jauh perusahaan memberikan penjelasan tentang tujuan yang ingin dicapai dan kinerja yang diharapkan.”
4. “*Integration* (integrasi), adalah sejauh mana unit-unit kerja dalam perusahaan didorong untuk bekerja dalam suatu sistem yang terkoordinasi.”
5. “*Management support* (dukungan manajemen), yaitu sejauh mana pimpinan-pimpinan dalam perusahaan memberikan pengarahan, dukungan dan berkomunikasi dengan bawahannya.”
6. “*Control* (kontrol), yaitu sejumlah aturan, kebijaksanaan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengontrol perilaku.”
7. “*Identity* (identitas), yaitu sejauh mana anggota mengidentifikasi diri pada perusahaan.”
8. “*Reward system* (sistem penghargaan), yaitu bagaimana tingkat penghargaan yang diberikan pimpinan.”
9. “*Conflict tolerance* (toleransi konflik), yaitu tingkat toleransi terhadap konflik yang muncul.”
10. “*Communication pattern* (pola komunikasi), yaitu sejauh mana komunikasi dalam perusahaan dibatasi berdasarkan susunan wewenang secara formal.”

Karakteristik budaya organisasi tersebut merupakan sebagai gambaran pembeda antara organisasi satu dengan organisasi yang lain, menjadi dasar dalam membangun kesepahaman anggota organisasi dalam menyelesaikan masalah dan kesepahaman anggota organisasi berperilaku dalam menyelesaikan tugas.

### **2.3.3 Fungsi Budaya Organisasi**

Budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi dan menjadi sebuah karakteristik organisasi serta membedakannya dari organisasi lain. Budaya organisasi memiliki fungsi yang sangat penting dalam pembentukan perilaku anggota organisasi, fungsi budaya organisasi antara lain: “ 1) Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain, 2) Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi, 3) Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang, 4) Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh pegawai, 5) Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku pegawai.

Budaya organisasi merupakan hasil dari proses pembentukan perilaku serta dipengaruhi oleh konsep dan model struktural yang diterapkan. Budaya organisasi membawa rasa identitas bagi anggota-anggota di dalam organisasi, yang menjadi kendali, membentuk perilaku pegawai dalam bekerja. Perilaku seorang pemimpin menjadi contoh bagi bawahannya, kemampuan pemimpin dalam membangun serta memperlihatkan sikap karakternya.

#### **2.3.4 Indikator Budaya Organisasi**

Indikator budaya organisasi menurut Wirawan, (2010:129) terdiri dari: 1) Pelaksanaan Norma, 2) Pelaksanaan Nilai-Nilai, 3) Kepercayaan dan Filsafat, 4) Pelaksanaan Kode Etik, 5) Pelaksanaan Seremoni dan 6) Sejarah Organisasi. Secara rinci dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pelaksanaan norma. Norma adalah perilaku yang menentukan respon pegawai mengenai apa yang di anggap tepat dan tidak tepat dalam situasi tertentu. Normalah yang mengikat kehidupan anggota organisasi sehingga perilaku anggota organisasi dapat diramalkan dan di kontrol.
2. Pelaksanaan nilai-nilai. Nilai-nilai merupakan pedoman atau kepercayaan yang dipergunakan oleh orang atau organisasi untuk bersikap jika berhadapan dengan situasi yang harus membuat pilihan.
3. Kepercayaan dan filsafat. Kepercayaan organisasi berhubungan dengan apa yang menurut organisasi dianggap benar dan tidak benar. Kepercayaan melukiskan karakteristik moral organisasi atau kode etik organisasi, misalnya kepercayaan bahwa memberikan upah minimum sesuai dengan kebutuhan hidup layak akan meningkatkan motivasi kerja pegawai. Filsafat adalah pendapat organisasi mengenai hakikat atau esensi sumber daya manusia, sejumlah kantor menganggap sumber daya manusia merupakan bagian dari alat produksi.
4. Pelaksanaan kode etik. Kode etik adalah kumpulan kebiasaan baik suatu masyarakat yang diwariskan dari satu generasi ke generasi lainnya. Fungsi dari kode etik adalah pedoman perilaku bagi anggota organisasi.
5. Pelaksanaan seremoni. Seremoni merupakan peranan budaya organisasi atau tindakan kolektif pemujaan budaya yang dilakukan secara turun menurun mengingtkan dan memperkuat nilainilai budaya.
6. Sejarah organisasi. Budaya organisasi dikembangkan pada waktu yang lama, yaitu sepanjang sejarah organisasi dan merupakan produk dari sejarah organisasi, budaya organisasi lahir, berkembang dan berubah sepanjang sejarah organisasi.

Indikator budaya organisasi ada dua elemen yaitu elemen internal dan eksternal. Elemen eksternal yaitu “*adaptive culture* dan *mission culture*,” dan elemen internal yaitu “*clan culture* dan *bureaucratic culture*.” Indikator pengukuran budaya organisasi inilah yang akan digunakan dalam penelitian ini, antara lain, yaitu:

1. *Mission culture*: organisasi menyampaikan maksud dan tujuan organisasi dengan jelas dan bagaimana setiap anggota dapat berkontribusi secara efisien untuk menyelesaikan tugas yang diberikan.
2. *Adaptive culture*: kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal, fokus pada pelanggan dan kemampuan organisasi untuk belajar.
3. *Clan culture*: tingkat keterlibatan dan partisipasi para anggota organisasi.
4. *Bureaucratic culture*: budaya tersebut menekankan konsistensi yang tinggi dari para anggota, kepatuhan dan kerjasama di antara anggota dapat meningkatkan kegiatan organisasi dan efisiensi kerja.

## **2.4 Motivasi Kerja**

Istilah motivasi pada dasarnya berbicara mengenai dorongan yang timbul dari dalam diri seseorang. Motivasi memiliki pengaruh besar dalam mendorong seseorang terus mengejar cita-cita hidupnya. Motivasi adalah suatu keadaan dalam pribadi yang mendorong keinginan individu untuk melakukan keinginan tertentu guna mencapai tujuan.

Motivasi terbentuk dari sikap seseorang dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan penggerak semangat kerja pegawai yang mengarah pada usaha untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam kehidupan kita sehari-hari, motivasi diartikan sebagai keseluruhan proses pemberian dorongan atau rangsangan kepada para pegawai sehingga mereka

bersedia bekerja dengan rela tanpa dipaksa. Motivasi merupakan proses psikologis yang membangkitkan dan mengarahkan perilaku pada pencapaian tujuan atau *goal-directed behavior*.

Robbins (dalam Wibowo, 2016: 322), menyatakan motivasi sebagai “proses yang menyebabkan intensitas (*intensity*), arah (*direction*), dan usaha terus-menerus (*persistence*) individu menuju pencapaian tujuan. Intensitas menunjukkan seberapa keras seseorang berusaha. Tetapi intensitas tinggi tidak mungkin mengarah pada hasil kinerja yang baik, kecuali usaha dilakukan dalam arah yang menguntungkan organisasi, karenanya harus dipertimbangkan kualitas usaha maupun intensitasnya.” Motivasi mempunyai dimensi usaha terus menerus dan merupakan ukuran seberapa lama seseorang dapat menjaga usaha mereka. Individu yang termotivasi akan menjalankan tugas cukup lama untuk mencapai tujuan mereka. Motivasi adalah pekerjaan yang dilakukan oleh pimpinan dalam memberikan inspirasi, semangat, dorongan kepada orang lain, dalam hal ini pegawainya, untuk mengambil tindakan tertentu. Pemberian dorongan ini bertujuan untuk mengingatkan orang-orang atau pegawai agar mereka bersemangat dan dapat mencapai hasil yang dikehendaki oleh orang-orang tersebut.

Greenberg dan Baron (dalam Wibowo, 2016: 322), berpendapat bahwa motivasi merupakan serangkaian proses yang membangkitkan (*arous*), mengarahkan (*direct*), dan menjaga (*maintain*) perilaku manusia menuju pada pencapaian tujuan. Membangkitkan berkaitan dengan dorongan atau energi dibelakang tujuan. Membangkitkan juga berkepentingan dengan pilihan yang dilakukan orang dan arah perilaku mereka. Sedangkan perilaku menjaga atau memelihara seberapa lama orang akan terus berusaha untuk mencapai tujuan.

Definisi-definisi yang telah diuraikan di atas, maka dapat di ambil kesimpulan bahwa “motivasi merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan. Sedangkan elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan intensitas, bersifat terus-menerus dan adanya tujuan.”

#### **2.4.1 Teori motivasi**

Teori motivasi pada hakekatnya membahas tentang mengapa dan bagaimana orang terlibat dalam perilaku kerja tertentu dan teori ini telah dikembangkan dari waktu ke waktu. Berdasarkan hal tersebut peneliti mengangkat teori-teori motivasi sebagai dasar yang menjelaskan apa yang menjadi motivator pegawai dalam bekerja. Untuk lebih jelasnya sebagai berikut:

1. Teori Hierarki Kebutuhan menurut Abraham H. Maslow, yaitu :
  - a. *Physiological needs* (Kebutuhan Fisiologis), yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup. Yang termasuk ke dalam kebutuhan ini adalah kebutuhan makan, minum, tempat tinggal, udara, dan sebagainya.
  - b. *Safety needs* (Kebutuhan rasa aman dan Keselamatan), yaitu kebutuhan akan kebebasan dari ancaman yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan.
  - c. *Sosial needs or Affiliation needs* (Kebutuhan Sosial), yaitu kebutuhan untuk hidup bersama dengan orang lain (masyarakat). Seperti setiap orang normal butuh kasih sayang, dicintai, dihormati diakui keberadaanya oleh orang lain, diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat lingkunganya.

- d. *Esteem needs* (Kebutuhan Penghargaan diri), yaitu kebutuhan akan penghargaan diri dan penghargaan prestise dari penghargaan dan masyarakat lingkungannya.
- e. *Self Actualiazation* (Akualisasi Diri), yaitu kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan atau luar biasa.

Teori kebutuhan Maslow sudah lama di kenal sebagai sebuah teori yang sangat realistis untuk diterapkan. Dilihat dari teori Maslow bahwa suatu keinginan yang bersumber dari motivasi seseorang tidak bisa diperoleh secara sekaligus melainkan dilakukan secara bertahap. Setiap tingkatan (*hierarchy*) akan diperoleh jika telah dilalui dengan tingkatan yang dibawahnya dan seterusnya.

## 2. Teori X dan Y dari McGregor

Dauglas McGregor mengemukakan dua pandangan nyata mengenai manusia, pandangan pertama negatif disebut Teori X dan yang kedua positif disebut teori Y.

Teori X ada empat asumsi yang dimiliki oleh pimpinan adalah: a) Pada dasarnya para pegawai tidak menyukai pekerjaan sebisa mungkin menghindari b) Karena tidak menyukai pekerjaan mereka harus dipaksa, dikendalikan atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan. c) Akan menghindari tanggung jawab dan mencari perintah formal bila mungkin. d) Sebagai kinerja pegawai menempatkan keamanan di atas semua faktor lain terkait pekerjaan dan menunjukkan sedikit ambisi.

Teori Y ada empat asumsi positif yaitu : a) Pegawai menganggap kerja sebagai hal yang menyenangkan seperti halnya istirahat atau bermain, b) Pegawai akan berlatih mengendalikan diri dan emosi untuk mencapai tujuan, c) Pegawai bersedia belajar untuk menerima, bahkan mencari, dan tanggung jawab, d) Pegawai mampu membuat

berbagai keputusan inovatif yang diedarkan ke seluruh populasi dan bukan hanya bagi mereka yang menduduki posisi manajemen.

Douglas McGregor merekomendasikan tipe manusia pada dua kategori, yaitu: tipe manusia dengan posisi teori X, dan tipe manusia dengan teori Y. Manusia dengan posisi teori Y lebih baik dari pada manusia dengan posisi teori X, secara kondusif cenderung memiliki motivasi yang tinggi dan senang dalam berjuang untuk kemajuan hidupnya.

### 3. Teori dua faktor oleh Herzberg

Herzberg menyatakan bahwa manusia itu memiliki dua faktor kebutuhan, yaitu:

- a. “*Hygiene Factor* (Faktor Pemeliharaan), adalah rangkaian kondisi yang berhubungan dengan lingkungan tempat pegawai yang bersangkutan melaksanakan pekerjaannya atau faktor-faktor ekstrinsik. Berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman dan kesehatan. Faktor ini meliputi balas jasa, kondisi kerja fisik, kapasitas pekerjaan, mobil dinas, dan macam-macam tunjangan lain.”
- b. “*Motivator Factor* (Faktor Motivator), adalah faktor-faktor utama yang berhubungan langsung dengan isi pekerjaannya atau faktor-faktor intrinsik. Faktor ini dapat mendorong orang untuk bekerja lebih baik yang terdiri dari prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, kemajuan dan pengembangan potensi individu.”

Teori dua faktor oleh Herzberg, terdapat dua jenis faktor yang mendorong seseorang berusaha untuk mencapai tujuan hidupnya. Dua faktor tersebut yaitu faktor

pemeliharaan (faktor ekstrinsik) dan faktor motivator (faktor intrinsik). Faktor ekstrinsik meliputi balas jasa, kondisi kerja fisik, tunjangan dan sebagainya, sedangkan faktor intrinsik meliputi pengakuan, kemajuan tingkat kehidupan dan sebagainya.

#### 4. Teori motivasi prestasi oleh David McClelland

Teori prestasi ada tiga komponen dasar yang dapat digunakan untuk memotivasi orang bekerja, yaitu :

- a. *Need for achievement* merupakan kebutuhan untuk mencapai sukses, yang diukur berdasarkan standar kesempurnaan dalam diri seseorang. Kebutuhan ini, berhubungan erat dengan pekerjaan, dan mengarahkan tingkah laku pada usaha untuk mencapai prestasi tertentu.
- b. *Need for affiliation*, merupakan kebutuhan akan kehangatan dan sokongan dalam hubungan dengan orang lain. Kebutuhan ini mengarahkan tingkah laku untuk mengadakan hubungan secara akrab dengan orang lain.
- c. *Need for power* merupakan kebutuhan untuk menguasai dan memengaruhi terhadap orang lain. Kebutuhan ini menyebabkan orang bersangkutan tidak atau kurang memedulikan perasaan orang lain.

Teori motivasi prestasi yang telah dikemukakan oleh David McClelland, bahwa ada tiga poin yang dapat memotivasi para pegawai dalam bekerja, ketiga faktor tersebut sama-sama pentingnya untuk memotivasi pegawai. Seseorang yang mendapat rangsangan atau dorongan yang tinggi melakukan pekerjaan penuh dengan percaya diri dan bersemangat. Pencapaian tujuan. Membangkitkan berkaitan dengan dorongan atau energi di belakang tujuan. Membangkitkan juga berkepentingan dengan pilihan

yang dilakukan orang dan arah perilaku mereka. Sedang perilaku menjaga atau memelihara beberapa lama orang akan terus berusaha untuk mencapai tujuan.

Definisi-definisi yang telah diuraikan di atas, maka dapat di ambil kesimpulan bahwa motivasi merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan. Sedangkan elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan intensitas, bersifat terus-menerus dan adanya tujuan.

#### **2.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi**

Terdapat dua faktor utama yang mempengaruhi motivasi yang dibedakan atas faktor *intern* dan *ekstern* yaitu:

##### 1. Faktor *Intern*

- a. Keinginan untuk dapat hidup, meliputi kebutuhan untuk: memperoleh kompensasi yang memadai, pekerjaan yang tetap walaupun penghasilan tidak begitu memadai, dan kondisi kerja yang nyaman dan aman.
- b. Keinginan untuk dapat memiliki dimaksudkan memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan. Hal ini banyak kita alami dalam kehidupan kita sehari-hari, bahwa keinginan yang keras untuk dapat memiliki itu dapat mendorong orang untuk mau bekerja.
- c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan. Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain. Untuk memperoleh status sosial yang lebih tinggi, orang mau mengeluarkan uangnya, untuk memperoleh uang itu pun ia harus bekerja keras.

- d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan dapat meliputi hal-hal: adanya penghargaan terhadap prestasi, adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak, pimpinan yang adil dan bijaksana, dan perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat.
- e. Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja. Walaupun kadar kemampuan kerja itu berbeda-beda untuk setiap orang, tetapi pada dasarnya ada hal-hal yang umum yang harus dipenuhi untuk terdapatnya kepuasan kerja bagi para karyawan pegawai akan dapat merasa puas bila dalam pekerjaan terdapat : hak otonomi, variasi dalam melakukan pekerjaan, kesempatan untuk memberikan sumbangan pemikiran, dan kesempatan memperoleh umpan balik tentang hasil pekerjaan yang telah dilakukan.

## 2. Faktor *Ekstern*

- a. Kondisi lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat memengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja ini, meliputi tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada di tempat tersebut.
- b. Kompensasi yang memadai merupakan sumber penghasilan utama bagi para karyawan pegawai untuk menghidupi diri beserta keluarganya. Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh untuk mendorong para karyawan pegawai bekerja dengan baik.

Adapun kompensasi yang kurang memadai akan membuat mereka kurang tertarik untuk bekerja keras, dan memungkinkan mereka bekerja tidak tenang, dari

sini jelaslah bahwa besar kecilnya kompensasi sangat memengaruhi motivasi kerja para kinerja pegawai.

- c. Supervisi yang baik adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para pegawai, agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan. Supervisi yang dekat dan selalu menghadapi para pegawai dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Dengan demikian, peranan supervisor yang melakukan pekerjaan supervise amat mempengaruhi motivasi kerja para kinerja pegawai.
- d. Adanya jaminan pekerjaan. Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan. Dapat memberikan jaminan karier untuk masa depan, baik jaminan akan adanya promosi jabatan, pangkat, maupun jaminan pemberian kesempatan untuk mengembangkan potensi diri.
- e. Status dan tanggung jawab dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap para pegawai dalam bekerja. Dengan menduduki jabatan, orang merasa dirinya akan dipercaya, diberi tanggung jawab, dan wewenang yang besar untuk melakukan kegiatan-kegiatan.
- f. Peraturan yang fleksibel ditetapkan system dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh kinerja pegawai. System dan prosedur kerja ini dapat kita sebut dengan peraturan yang berlaku dan bersifat mengatur dan melindungi para kinerja pegawai. Semua ini merupakan aturan main yang mengatur hubungan kerja antara pegawai dengan pimpinan, termasuk hak dan kewajiban para pegawai, pemberian

kompensasi, promosi, mutasi, dan sebagainya. Sebagai seorang pimpinan sebaiknya mengetahui apa yang menjadi faktor pegawai termotivasi untuk bekerja, dilihat dari faktor internal maupun faktor eksternal. Faktor internal seperti keinginan untuk dapat hidup, keinginan untuk dapat memiliki, keinginan untuk memperoleh penghargaan, keinginan untuk memperoleh pengakuan dan keinginan untuk berkuasa, sedangkan faktor eksternal seperti kondisi lingkungan kerja, kompensasi yang memadai, supervisi yang baik, adanya jaminan pekerjaan, status dan tanggung jawab dan peraturan yang fleksibel.

### **2.4.3 Indikator Motivasi**

Merujuk pada teori yang dijelaskan para ahli tersebut, maka teori hierarki kebutuhan dari Maslow tersebut yang akan dijadikan indikator pengukuran dalam penelitian ini yang diadopsi yaitu: fisiologis, keamanan, kebutuhan sosial, harga diri, dan aktualisasi diri.

Menurut wibowo (2016:162), dimensi dan indikator motivasi adalah sebagai berikut:

1. Kebutuhan untuk berprestasi:
  - a. Target kerja
  - b. Kualitas kerja
  - c. Tanggung jawab
  - d. Resiko
2. Kebutuhan memperluas pergaulan
  - a. Komunikasi
  - b. Persahabatan

3. Kebutuhan untuk menguasai sesuatu pekerjaan
  - a. Pemimpin
  - b. Duta kantor
  - c. Keteladanan

## 2.5 Tinjauan Umum mengenai Kinerja Pegawai

Tolak ukur nilai suatu instansi berhasil atau tidak dalam hal menjalankan aktivitasnya dapat diukur melalui aspek kinerja para pegawainya. Kinerja berasal dari pengertian *performance*. Ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi. Menurut Rivai (dalam Sinambela, 2016: 6), kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang atau keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Kinerja merupakan tanggung jawab setiap individu terhadap pekerjaan, membantu mendefinisikan harapan kinerja, mengusahakan kerangka kerja supervisor dan pekerja saling berkomunikasi. Tujuan kinerja adalah menyesuaikan harapan kinerja individual dengan tujuan organisasi. Kesesuaian antara upaya pencapaian tujuan individu dengan tujuan organisasi akan mampu mewujudkan kinerja baik (Sutrisno 2016: 44).

Kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh pegawai yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap pegawai atau organisasi. Kinerja yang baik merupakan langkah untuk tercapainya tujuan organisasi, sehingga perlu diupayakan usaha untuk meningkatkan kinerja. Tetapi hal ini tidak mudah sebab banyak faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja seseorang. bahwa kinerja dipengaruhi oleh beberapa

faktor yaitu: gaji, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi kerja (*motivation*), disiplin kerja, kepuasan kerja, dan faktor-faktor lainnya.

Kinerja Pegawai dapat diasumsikan sebagai “hasil dari suatu proses atau pekerjaan. Karena itu setiap pegawai dituntut untuk memiliki kompetensi yaitu kemampuan atau kecakapan melaksanakan tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya atau yang dipercayakan.” Setiap pelaksanaan tugas atau pekerjaan ada suatu kegiatan memproses atau mengubah input (masukan) menjadi suatu output (keluaran) yang bernilai tambah sebagai produk atau hasil kerja. menyatakan, kinerja pegawai (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, sedangkan kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja adalah “hasil kerja yang disumbangkan Seseorang pegawai yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawabnya kepada Organisasi yang didasari atas kecerdasan spiritual, intelegensia, emosional dan kecerdasan mengubah kendala menjadi peluang serta ketrampilan fisik yang diarahkan kepada pemanfaatan sumber daya yang disediakan oleh organisasi (perusahaan/kantor). Kinerja pegawai atau job performance tidak bisa dilepaskan dengan motivasi kerja. Sebab motivasi kerja pada prakteknya memperlihatkan perilaku kerja dari seorang pegawai. Kinerja pegawai atau job performance didefinisikan sebagai “kesuksesan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan, atau successfull role achievement yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya. Kinerja adalah “successful role achievement” yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya yang reliable, realistis, representatif, dan bisa memprediksi (predictable). Apabila kriteria pekerjaan sudah ditentukan, maka langkah berikutnya dalam mengukur “job performance”

adalah “mengumpulkan informasi yang berhubungan dengan hal tersebut dari seseorang selama periode tertentu. Dengan membandingkan hasil ini dengan standar yang dibuat untuk periode waktu yang bersangkutan, akan didapatkan level of performance seseorang.”

Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja yang baik merupakan langkah untuk tercapainya tujuan organisasi. Sehingga perlu diupayakan usaha untuk meningkatkan kinerja. Tetapi hal ini tidak mudah sebab banyak faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja seseorang. Berbagai definisi kinerja menurut para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah sebagai dasar penilaian hasil kerja atau prestasi yang dicapai oleh pegawai sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Peningkatan kinerja perorangan mendorong kinerja SDM secara keseluruhan, yang direfleksikan dalam kenaikan produktivitas.

### **2.5.1 Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program penilaian prestasi kerja, berarti organisasi telah memanfaatkan secara baik atas SDM yang ada dalam organisasi. Untuk keperluan penilaian kinerja pegawai public, diperlukan adanya informasi yang relevan dan realibel tentang prestasi kerja masing-masing individu. Disamping informasi yang lengkap, informasi juga diharapkan berkualitas dan valid, artinya mampu menggambarkan kinerja pegawai secara baik, guna untuk perencanaan karir bagi mereka masing-masing. Penilaian kinerja individual sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan.

Dari hasil penilaian kinerja diperoleh informasi tentang kondisi SDM yang dimiliki organisasi.

Pengertian penilaian kinerja atau *performance appraisal* adalah proses dengan mana kinerja individual diukur dan dievaluasi. Penilaian kinerja menjawab pertanyaan, seberapa baik pekerja berkinerja selama periode waktu tertentu. Penilaian kinerja adalah suatu metode formal untuk mengukur seberapa baik pekerja individual melakukan pekerjaan dalam hubungan dengan tujuan yang diberikan. Maksud utama penilaian kinerja adalah mengkomunikasikan tujuan personal, memotivasi kinerja baik, memberikan umpan balik konstruktif, dan menetapkan tahapan untuk rencana pengembangan yang efektif.

Seseorang yang bekerja di suatu organisasi perlu dilakukan penilaian dengan tujuan dapat diketahui sejauh mana tersebut telah menjalankan tugasnya, dan sejauh mana kelemahan yang dimiliki untuk diberi kesempatan memperbaikinya. Penilaian kinerja (*performance appraisal*) sebaiknya dilakukan secara berkala, dengan alasan bahwa penilaian kinerja diperlukan untuk memvalidasi alat pemilihan atau mengukur dampak dari program pelatihan, bersifat administratif untuk membantu dalam membuat keputusan mengenai kenaikan gaji, promosi, dan pelatihan, selain itu untuk menyediakan timbal balik dari pegawai untuk membantu mereka meningkatkan kinerja mereka saat ini dan merencanakan karier di masa mendatang.

*Performance appraisal* lebih diarahkan pada penilaian individual pekerja. Dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian tentang seberapa baik pekerja telah melaksanakan tugasnya selama periode waktu tertentu. Dan manfaat yang diperoleh dari penilaian kinerja ini menjadi pedoman dalam melakukan tindakan evaluasi

bagi pembentukan organisasi sesuai dengan pengharapan dari berbagai pihak, agar terciptanya peningkatan kualitas kinerja.

### **2.5.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

1. Hubungan yang harmonis antara pimpinan dan bawahan terutama antara pimpinan kerja yang sehari-hari langsung berhubungan dan berhadapan dengan para pegawai yang dibawahnya.
2. Kepuasan pegawai terhadap yang disukai sepenuhnya.
3. Terdapat suatu suasana dan iklim kerja yang bersahabat.
4. Rasa kemanfaatan bagi tercapainya tujuan organisasi yang merupakan tujuan bersama mereka harus diwujudkan secara bersama-sama pula.
5. Adanya tingkat kepuasan ekonomi yang memadai sebagai imbalan yang dirasakan adil terhadap jerih payah yang telah diberikan kepada organisasi.
6. Adanya ketenangan jiwa, jaminan kepastian serta perlindungan terhadap segala sesuatu yang dapat membahayakan diri pribadi dan karir dalam kepegawaian.

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seperti hubungan sosial antara pimpinan dan bawahan, antara rekan kerja yang ada di organisasi, adanya kepuasan ekonomi dan jejang karir dalam bekerja, sangatlah penting untuk diperhatikan oleh manajemen organisasi demi untuk meningkatkan semangat dalam bekerja yang semua itu menjadi pengaruh pegawai dalam mencapai target atau tujuan organisasi yang telah ditentukan.

### **2.5.3 Indikator Kinerja**

Indikator pengukuran kinerja pegawai dalam penelitian ini akan mengadopsi dari Ragas, *et.al* (2017), yaitu:

1. Kompetensi tugas: kemampuan untuk menerapkan satu set pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang saling terkait untuk berhasil menyelesaikan tugas.
2. Fleksibilitas dan efisiensi: kemampuan untuk bekerja secara efektif dalam berbagai situasi dan kelompok yang memerlukan pemahaman atau menghargai perspektif yang berlawanan tentang suatu masalah.
3. Pengembangan profesional: berkaitan dengan prakarsa seorang pegawai untuk meningkatkan dirinya sendiri untuk kariernya.
4. Efisiensi kerja: kemampuan untuk memaksimalkan waktu dan sumber daya yang tersedia untuk menyelesaikan tugas dengan sukses.

Indikator untuk mengukur kinerja pegawai secara individu ada enam indikator, yaitu:

1. Kualitas
2. Kuantitas
3. Ketepatan waktu
4. Efektivitas
5. Kemandirian
6. Komitmen Kerja

Menurut Setiawan (2014:98), indikator-indikator kinerja yaitu: 1) Ketepatan penyelesaian tugas; merupakan pengelolaan waktu dalam bekerja dan juga ketepatan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan, 2) Kesesuaian jam kerja; kesediaan pegawai dalam mematuhi peraturan kantor yang berkaitan dengan ketepatan waktu masuk/pulang

kerja dan jumlah kehadiran, 3) Tingkat kehadiran: Jumlah ketidakhadiran pegawai dalam suatu kantor selama periode tertentu, 4) Kerjasama antar pegawai; “kemampuan pegawai untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya, 5) Kepuasan kerja; “pegawai merasa puas dengan jenis pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dalam kantor.

Kinerja pegawai yang merupakan perwujudan dari kualitas kerja pegawai tentunya bagaimana kualitas pekerjaan yang diberikan untuk diselesaikan dengan tepat waktu dan tepat guna. Aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang ditentukan lebih baik untuk memaksimalkan waktu yang tersedia. Pegawai nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya sesuai dengan komitmen dan tanggung jawab yang diberikan instansi atau kantor. Output nya adalah kinerja pegawai untuk memberikan kinerja baik.

## **BAB III**

### **KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN**

#### **3.1 Kerangka Konseptual**

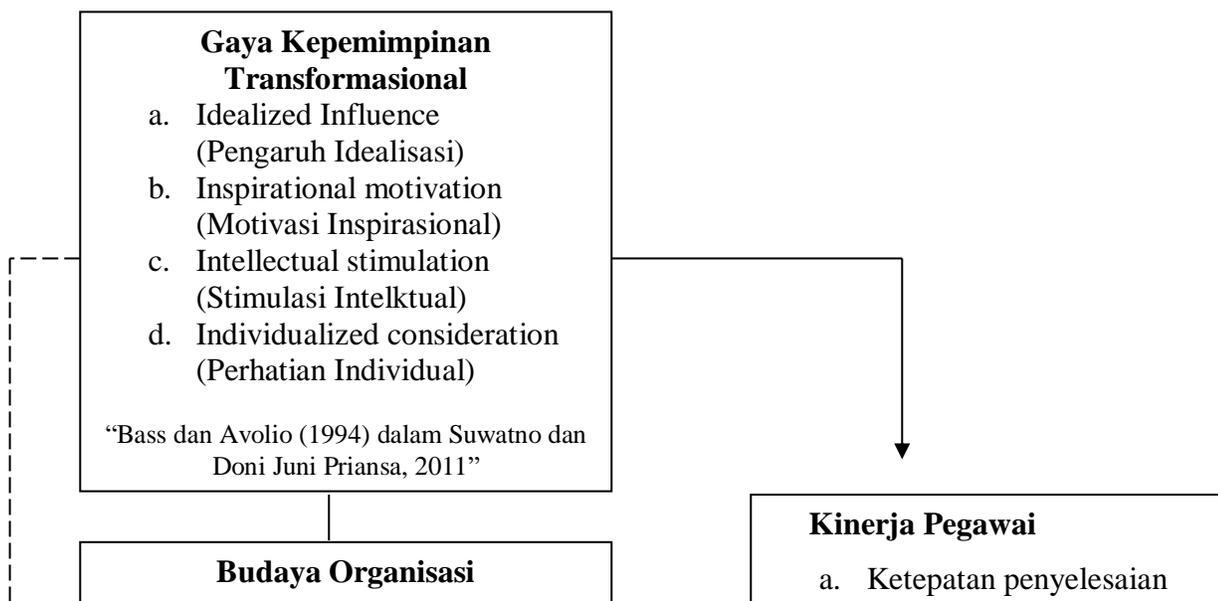
Kepemimpinan transformasional merupakan hal yang wajib dimiliki oleh seorang pemimpin. Hal ini dikarenakan kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar dapat bekerja guna mencapai tujuan dan sasaran (Handoko, 2016). Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang ataupun dalam kelompok dalam suatu organisasi yang sesuai dengan wewenang serta tanggung jawab masing-masing. Budaya organisasi yang berakar dari budaya kerja merupakan karakteristik perwujudan nilai dan perilaku yang dipegang oleh pegawai. Yusrawati (2015), menyatakan bahwa kesuksesan kinerja pegawai dalam suatu bidang pekerjaan banyak ditentukan oleh kompetensi, profesionalisme dan komitmen yang dimiliki seorang pegawai.

Motivasi kerja yang tinggi akan berdampak pada pekerjaan yang dilakukan dimana dicapai kinerja yang tinggi dan tentunya akan mendukung tercapainya tujuan yang diinginkan secara efisien dan efektif. Kepemimpinan transformasional merupakan bentuk representasi dan refleksi oleh pemikiran antara hubungan atasan-bawahan, pemimpin yang dipimpin maupun orang yang mempengaruhi orang yang dipengaruhi yang output positif terhadap kinerja pegawai. Pemimpin diharapkan mampu melakukan transformasi nilai-nilai yang menyebabkan adanya peningkatan kinerja pegawai.

Pegawai penting mengetahui budaya organisasi, karena memungkinkan pegawai memahami sejarah organisasi dan metode operasi di dalamnya, budaya organisasi dapat

menumbuhkan komitmen terhadap filosofi dan nilai-nilai organisasi, melalui normanya berfungsi sebagai mekanisme kontrol untuk menyalurkan perilaku terhadap perilaku yang diinginkan dan jauh dari perilaku yang tidak diinginkan. Budaya organisasi adalah nilai-nilai, prinsip-prinsip, tradisi dan cara-cara bekerja yang dianut bersama oleh para anggota organisasi dan memengaruhi cara mereka bertindak serta membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi yang kuat dapat mengikat orang-orang didalamnya membentuk strategi yang dapat meningkatkan kinerja. Sebaliknya, apabila budaya organisasi lemah, maka pegawai akan bekerja secara individualistis yang dapat menyebabkan kinerja pegawai menurun sehingga tujuan organisasi sulit untuk dicapai. Suatu keadaan dalam pribadi yang mendorong keinginan individu untuk melakukan keinginan tertentu guna mencapai tujuan. Dalam kehidupan kita sehari-hari, motivasi diartikan sebagai keseluruhan proses pemberian dorongan atau rangsangan kepada para pegawai sehingga mereka bersedia bekerja dengan rela tanpa dipaksa.

Dari uraian tersebut, maka kerangka pemikiran penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar. 3.1 Kerangka Konsep

### **3.2 Hipotesis**

Berdasarkan latar belakang penelitian, permasalahan dan kerangka konseptual dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1 : “Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan Kabupaten Kepulauan Selayar.”

- H2 : “Budaya Organisasi berpengaruh terhadap terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan Kabupaten Kepulauan Selayar.”
- H3 : “Motivasi Kerja berpengaruh terhadap terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan Kabupaten Kepulauan Selayar.”
- H4 : “Terdapat pengaruh secara simultan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan Kabupaten Kepulauan Selayar.”
- H5 : “Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh dominan terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan Kabupaten Kepulauan Selayar.”

### 3.3 Defenisi Operasional

#### 1. Defenisi Operasional Variabel

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Variabel pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

budaya organisasi, motivasi kerja dan lingkungan kerja dan kinerja pegawai.

##### a. Variabel Bebas

Variabel bebas (*independent variable*) yaitu variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahan atau timbulnya variabel terikat. Variabel bebas pada

penelitian ini adalah Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1), Budaya Organisasi (X2) dan Motivasi kerja (X3).

b. Variabel Terikat

Variabel terikat (*dependent variable*) yaitu variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat karena adanya variabel bebas. Variabel terikat (Y) dalam penelitian ini adalah kinerja pegawai (Y).

Elemen penelitian yang menjadi dasar pengukuran variabel dapat dilakukan bagaimana caranya mengukur suatu variabel agar data yang diperlukan untuk mengolah model penelitian dapat diperoleh dengan baik dari responden, maka diperlukan kuesioner yang mencerminkan masalah dan model penelitian tersebut disusun berdasarkan operasional, variabel-variabel penelitian.

Masing-masing variabel dalam penelitian ini secara operasional sebagai berikut :

- a. Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang dipertentangkan dengan kepemimpinan yang memelihara Status-Quo. Kepemimpinan Transformasional inilah yang sungguh-sungguh diartikan sebagai kepemimpinan yang bekerja menuju sasaran pada tindakan mengarahkan organisasi kepada suatu tujuan yang tidak pernah diraih sebelumnya.

Bass mencakup tiga komponen utama yaitu : 1) Kharisma, 2) Simulasi Intelektual 3) Perhatian yang berorientasi individual.

- b. Budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja

Faktor-faktor budaya organisasi tersebut, yaitu: 1) *Individual initiative* (inisiatif individu), 2) *Risk tolerance* (toleransi resiko), 3) *Direction* (arah), 4) *Integration* (integrasi), 5) *Management support* (dukungan manajemen), 6) *Control* (kontrol), 7) *Identity* (identitas), 8) *Reward system* (sistem penghargaan), 9) *Conflict tolerance* (toleransi konflik), 10) *Communication pattern* (pola komunikasi),

- c. Motivasi Kerja, merupakan serangkaian proses yang membangkitkan (*arous*), mengarahkan (*direct*), dan menjaga (*mantain*) perilaku manusia menuju pada pencapaian tujuan. Membangkitkan berkaitan dengan dorongan atau energi dibelakang tujuan. Membangkitkan juga berkepentingan dengan pilihan yang dilakukan orang dan arah perilaku mereka. Sedang perilaku menjaga atau memelihara beberapa lama orang akan terus berusaha untuk mencapai tujuan

## **BAB IV**

### **METODE PENELITIAN**

#### **4.1 Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan pendekatan deskriptif. Penelitian ini menggunakan data-data yang berasal dari hasil penyebaran kuesioner kepada responden. Metode penelitian kuantitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat *positivism*, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat

kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2016: 8).

Dalam penelitian ini dimaksudkan untuk mendapatkan gambaran mengenai pengaruh budaya organisasi, motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

## **4.2 Tempat dan Waktu Penelitian**

Dalam kegiatan penelitian, lokasi penelitian dilakukan adalah di Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan Kabupaten Kepulauan Selayar. Penelitian ini dilakukan kurang lebih selama 2 bulan yaitu Bulan September sampai bulan November 2020 di Kantor Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan Kepulauan Selayar.

## **4.3 Populasi dan Sampel**

### **4.3.1 Populasi**

59

Populasi bukanlah hanya orang tetapi juga obyek dan benda-benda alam yang lain. Populasi juga bukan sekedar jumlah yang ada pada obyek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik atau sifat yang dimiliki subyek atau obyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari, kemudian ditarik kesimpulannya.

Penelitian ini dilakukan dengan pengambilan data dari para responden, data yang diambil adalah dari sampel yang mewakili seluruh populasi. Maka sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul representative (mewakili). Populasi dalam

penelitian ini adalah semua Aparatur Sipil Negara pada Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan Kabupaten Kepulauan Selayar yang berjumlah 320 Orang.

#### 4.3.2 Sampel

Untuk menentukan besar sampel dalam penelitian ini yaitu dengan menggunakan rumus Slovin dalam Nursalam (2017:34) sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{[1 + N(d^2)]}$$

Keterangan:

n : Besar Sampel

N : Besar Populasi

d : Tingkat kepercayaan / ketepatan yang diinginkan (0,1)

Jumlah sampel yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah:

$$n = \frac{320}{[1 + 320 (0.1^2)]}$$

$$n = \frac{320}{[1 + 3,2]}$$

$$n = \frac{320}{4,2}$$

$$n = 76,2$$

Jadi, jumlah sampel yang dibutuhkan adalah sebanyak 76,2 orang dibulatkan menjadi 76 orang.

#### 4.4 Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian yaitu

1. Kuesioner (angket) merupakan seperangkat pertanyaan tertulis yang diberikan kepada responden. Kuesioner di berikan kepada responden yang telah ditentukan sebelumnya. Dengan tujuan untuk mendapatkan jawaban-jawaban yang akan digunakan sebagai data dalam penelitian ini.
2. Observasi merupakan metode yang dilakukan dengan cara mengamati langsung kegiatan dan permasalahan yang terkait dengan penelitian ini yaitu mengenai budaya organisasi, motivasi kerja dan lingkungan kerja.
3. Wawancara salah satu teknik pengumpulan data. Teknik ini paling luas digunakan untuk memperoleh informasi dari responden/informan (subyek yang akan dimintakan informasinya). Wawancara digunakan untuk mendapatkan data penelitian ini. Wawancara dilakukan dengan pihak yang berhubungan dengan obyek penelitian untuk mendapatkan informasi atau keterangan langsung dari responden.

#### **4.5 Jenis dan Sumber Data**

Dalam rangka menyusun penelitian ini, terlebih dahulu ditetapkan teknik untuk mengumpulkan data. Teknik tersebut dapat melalui penelitian yang bertujuan untuk memperoleh data-data dan keterangan yang menunjang tesis ini.

1. Data Kualitatif, data yang diperoleh dari hasil wawancara berupa gambaran umum tentang Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan Kabupaten Kepulauan Selayar.
2. Data kuantitatif, data yang diperoleh berupa angka-angka yang diperoleh dari hasil kuesioner yang berkaitan dengan penelitian serta hasil analisis data.

Sumber Data Penelitian ini adalah :

1. Data Primer, Data primer merupakan data peneliti yang diperoleh secara langsung dari responden. Data diperoleh dari penyebaran angket kepada responden dan pertanyaan terlebih dahulu disediakan oleh peneliti. Selain melalui angket tersebut peneliti juga mengadakan wawancara langsung kepada responden yang dijadikan obyek penelitian.
2. Data Sekunder, Data sekunder merupakan sumber data yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara. Data sekunder yang diperoleh dari dokumen-dokumen yang ada di instansi tersebut. yaitu berupa dokumen-dokumen penunjang seperti gambaran umum organisasi, data pegawai, dan data-data dokumentasi lainnya yang relevan dengan penelitian ini.

#### **4.6 Instrumen Penelitian**

1. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan terhadap kuesioner untuk mengukur apakah pernyataan atau pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner mempunyai kesamaan atau ketepatan dalam pengukuran. Valid berarti instrument tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur (Sugiyono) Uji validitas dilakukan dengan menggunakan metode analisis faktor. Analisis faktor mengidentifikasi struktur hubungan antar variabel atau responden. Bahwa matrik data harus memiliki korelasi yang cukup agar dapat dilakukan analisis faktor. Alat uji yang dipakai untuk mengukur tingkat interkorelasi antar variabel dapat dilakukan dengan analisis faktor.

## 2. Uji Reabilitas

Sugiyono (2005: 121), Reliabilitas adalah ukuran yang menunjukkan bahwa alat ukur yang digunakan dalam penelitian mempunyai kehandalan melalui konsistensi hasil pengukuran dari waktu ke waktu. Untuk menentukan apakah suatu indikator/item reliabel atau tidak, maka dilihat dari koefisien, yaitu jika koefisien nilainya lebih besar dari alpha standart, berarti bahwa indikator atau item dinyatakan reliabel. Uji reliabilitas bertujuan untuk mengetahui apakah alat pengumpul data pada dasarnya menunjukkan tingkat ketepatan, keakuratan kestabilan atau konsistensi alat tersebut dalam mengungkapkan gejala-gejala tertentu dari sekelompok individu, walaupun dilakukan pada waktu yang berbeda. Uji reliabilitas terhadap variabel yang diuji yaitu Gaya kepemimpinan Transformasional, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja pegawai.

## 3. Uji Asumsi Klasik

- a. Uji autokolerasi. Digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik autokorelasi yaitu korelasi yang terjadi antara residual pada satu pengamatan dengan pengamatan lain pada model regresi.
- b. Uji Normalitas Regresi. Merupakan salah satu alat statistik Parametrik dengan fungsi menganalisis dan menerangkan keterkaitan antara dua atau lebih faktor penelitian yang berbeda nama, melalui pengamatan pada beberapa hasil observasi (pengamatan) di berbagai bidang kegiatan. Normalitas yang digunakan untuk mengetahui pengaruh variable independen ( $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $X_3$ ) terhadap variable dependen ( $Y$ ). Dalam konteks penelitian ini digunakan untuk mengukur pengaruh gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ), motivasi kerja ( $X_2$ ), dan budaya organisasi ( $X_3$ ), terhadap

Kinerja Pegawai (Y) pada Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan Kabupaten Kepulauan Selayar.

- c. Uji Heteroskedastisitas. Heteroskedastisitas terjadi bila varian Y berubah, karena variabel X berubah, sehingga timbul perbedaan, karena adanya gangguan (residual) yang timbul dalam fungsi regresi mempunyai varian yang berbeda, nilai yang tinggi menunjukkan adanya situasi Heteroskedastisitas yang akan mengakibatkan penaksiran koefisien-koefisien regresi menjadi tidak efisien. Hasil penaksiran akan menjadi kurang dari semestinya. Heteroskedastisitas bertentangan dengan salah satu asumsi dasar regresi linear, jika varian dan residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap maka disebut *homoskedastisitas* (Ghozali, 2016).
- d. Uji Multikolinearitas. Multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar independen. Jika terjadi korelasi, maka dinamakan terdapat problem multikolinieritas (multiko). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen.

#### 4. Skala Pengukuran Variabel

Skala pengukuran yang digunakan adalah skala likert dengan memberikan lima alternatif jawaban kepada responden dengan menggunakan skala 1 sampai 5 untuk keperluan analisis kuantitatif penelitian, dengan alternative jawaban Sangat Setuju (SS) , Setuju (S), Ragu-ragu (RR), Tidak Setuju (TS), dan Sangat Tidak Setuju (STS)

## 4.7 Metode Analisis Data

Analisis deskripsi bertujuan untuk menginterpretasikan mengenai argumen responden terhadap pilihan pernyataan dan distribusi frekwensi pernyataan responden dari data yang telah dikumpulkan. Jawaban responden dalam penelitian ini menggunakan skala Likert. Masing-masing skala mempunyai gradasi penilaian dari sangat tidak baik sampai sangat baik yang dituangkan dalam pilihan jawaban *instrument* (angket). Kemudian mendeskriptifkan masing-masing variabel penelitian, karakteristik responden maupun gambaran umum obyek penelitian dalam bentuk alasan terhadap pernyataan responden, jumlah, rata-rata, dan persentase.

Analisis regresi linier berganda adalah hubungan secara linier antara dua atau lebih variabel independen ( $X_1, X_2, \dots, X_n$ ) dengan variabel dependen ( $Y$ ). Analisis kuantitatif dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, variabel independen dalam penelitian ini yaitu budaya organisasi, motivasi kerja dan lingkungan kerja, dan variabel dependen yaitu kinerja pegawai. Rumus persamaan analisis regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Keterangan :

Y	= Kinerja Pegawai
X <sub>1</sub>	= Gaya Kepemimpinan Transformasional
X <sub>2</sub>	= Budaya Organisasi
X <sub>3</sub>	= Motivasi Kerja
a	= konstanta
b <sub>1,2,3</sub>	= koefisien

#### 4.8 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk melihat signifikansi pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, budaya organisasi, motivasi kerja dan kinerja pegawai. Pengujian hipotesis ini secara parsial dilakukan dengan menggunakan uji t, sedangkan pengujian hipotesis simultan dilakukan dengan menggunakan uji F (Sugiyono).

##### 1. Uji T (Uji Parsial)

Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari masing-masing variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikatnya. Jika  $t\text{-hitung} < t\text{-tabel}$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Jika  $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Kriteria pengujian hipotesis secara parsial adalah sebagai berikut:

$H_0$  : “Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan Kabupaten Kepulauan Selayar.”

$H_a$  : “Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan Kabupaten Kepulauan Selayar.”

##### 2. Uji F (Uji Serempak/Uji Simultan/Uji secara Bersama-sama)

“Uji ini dilakukan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh signifikan atas semua variabel independen (gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan motivasi kerja) terhadap variabel dependen (kinerja pegawai) secara keseluruhan.” Uji F

dilakukan dengan cara membandingkan F-Value (F hitung) yang diperoleh dan hasil regresi dengan F-signifikan (F table) yang ditetapkan. Jika  $F\text{-hitung} < F\text{ table}$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Jika  $F\text{ hitung} > F\text{ table}$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Kriteria pengujian hipotesis secara simultan adalah sebagai berikut:

$H_0$  : “Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja secara simultan tidak berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan Kabupaten Kepulauan Selayar.”

$H_a$  : “Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan Kabupaten Kepulauan Selayar.”

## BAB V

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 5.1 Hasil Penelitian

##### 5.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

###### 1. Visi dan Misi

Visi merupakan representasi keyakinan terhadap masa depan organisasi, sehingga harus dapat menggambarkan keadaan ideal yang hendak diwujudkan dimasa depan. Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan Kabupaten Kepulauan Selayar merupakan salah satu Organisasi Perangkat Daerah yang menjalankan berbagai kebijakan dalam rangka mencapai visi pembangunan daerah, yaitu :

***“Terwujudnya Masyarakat Maritim yang Sejahtera Berbasis Nilai Keagamaan dan Kultural”***

Dalam rumusan visi ini terdapat tiga pokok visi yakni :

- a. Masyarakat maritim sejahtera
- b. Nilai keagamaan
- c. Nilai kultural

“Masyarakat Maritim yang Sejahtera” adalah perwujudan visi yang hendak dicapai, “Nilai Keagamaan” dan “Nilai Kultural” adalah landasan nilai yang dijadikan acuan dalam pencapaian perwujudan visi kesejahteraan.

“Masyarakat Maritim yang Sejahtera”, mengandung dua pengertian kondisi, yakni masyarakat kabupaten Kepulauan Selayar sebagai masyarakat maritim, dan masyarakat Kepulauan Selayar sebagai masyarakat yang sejahtera. Dalam pokok visi ini tercakup

berbagai fokus terkait kesejahteraan masyarakat dilihat dari pertumbuhan dan pemerataan ekonomi pada berbagai sector serta kesejahteraan social, keterpaduan berbagai infrastruktur wilayah, hasil-hasil pengelolaan sumber daya alam yang unggul, serta produktivitas dan daya saing daerah.

“Berbasis nilai keagamaan”, mengadung pengertian bahwa masyarakat Selayar dalam lima tahun ke depan akan semakin mewujudkan kehidupan beragama yang berkualitas dan rukun serta menempatkan nilai keagamaan sebagai sumber inspirasi dan motivasi serta basis nilai utama dalam kehidupan.

“Berbasis Nilai Kultural” mengandung pengertian bahwa dalam lima tahun ke depan kebudayaan daerah akan semakin berkembang dalam merespon dinamika kebudayaan nasional dan global. Dalam pokok visi ini tradisi dan kearifan local ditempatkan sebagai unsur yang akan terlestrikan secara dinamis.

Dalam rangka mewujudkan visi pembangunan daerah 2016-2021 sebagaimana dikemukakan di atas ditetapkan 7 misi, yaitu:

- a. “Mewujudkan Nilai Keagamaan sebagai Sumber Inspirasi dan Basis Nilai Utama dalam Pembangunan secara Terencana, Menyeluruh, dan Berkelanjutan.”

Misi ini mencakup; Upaya-upaya dalam menciptakan situasi kondusif pada seluruh wilayah dan seluruh golongan masyarakat bagi kehidupan beragama; membangun pusat kajian agama dan budaya; Mendorong pemenuhan sarana-sarana dan fasilitas penyelenggaraan ibadah; Memperkuat peran agama sebagai sumber motivasi, inspirasi dan nilai utama dalam penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan.

- b. “Mewujudkan Tata Kelola Pemerintahan yang Bersih dan Baik melalui Pendekatan Aspiratif, Partisipatif, dan Transparan.”

Misi ini mencakup upaya-upaya; Mewujudkan pemerintahan yang baik dalam bentuk menata struktur dan budaya organisasi serta sumber daya manusia sebagai faktor determinan bagi pemerintahan untuk bergerak secara sinergis dan produktif; Menerapkan e-government dalam peningkatan pelayanan public; Meningkatkan profesionalitas dan kesejahteraan Aparatur Sipil Negara (ASN) serta penerapan system punishment and reward; Meningkatkan kualitas pemerintahan desa dalam pemberdayaan masyarakat; Menjaga dan memelihara ketertiban serta ketenteraman dalam masyarakat; Melakukan upaya penegakan hukum secara terpadu; dan Membangun kesadaran politik; serta meningkatkan kualitas penyelenggaraan demokrasi.

- c. “Mewujudkan Peningkatan Kualitas Kehidupan Masyarakat”

Misi ini berfokus pada upaya-upaya; Meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat, khususnya kualitas manusia. Tercakup didalamnya upaya-upaya pemberdayaan dan fasilitasi serta peningkatan akses masyarakat, khususnya masyarakat miskin terhadap sumber-sumber ekonomi; Meningkatkan akses dan kualitas pelayanan kesehatan, termasuk Keluarga Berencana (KB) dan kesejahteraan keluarga; Meningkatkan kesetaraan gender dan perlindungan anak; dan membina kegiatan kepemudaan, membudayakan, serta meningkatkan prestasi keolahragaan.

- d. “Mewujudkan Percepatan Pembangunan Infrastruktur dan Peningkatan Investasi Swasta di Sektor Perikanan, Kelautan, dan Pariwisata.”

Misi ini mencakup upaya-upaya; Pengembangan infrastruktur wilayah dan peningkatan aksesibilitas dari dan ke Selayar, serta meningkatkan prasarana dan sarana transportasi dan perhubungan yang terintegrasi wilayah daratan dan kepulauan; Mempercepat peningkatan ketersediaan infrastruktur dasar yang meliputi jalan, listrik, air, dan energy; khusus pengembangan jalan pada wilayah daratan pulau Selayar, diarahkan agar terkoneksi dan searah dengan pengembangan sector-sektor strategis lainnya; Berkembangnya sentra-sentra Kawasan Ekonomi Khusus (KEK) Pariwisata serta Kawasan Industri Perikanan Terpadu, dan menjadikan Selayar sebagai Pusat Budidaya Ikan Karang; Memberikan akses dan kemudahan berinvestasi; serta Mendorong kerja sama dengan Perguruan Tinggi dan Lembaga Non Pemerintah dalam upaya mempercepat dan mengoptimalkan dukungan kebijakan untuk teralisasinya kebijakan dan program daerah yang telah ditetapkan,

- e. “Mewujudkan Pengelolaan Potensi Sumber Daya Alam sesuai Keunggulan Komparatif dan Kompetitif Daerah”

Misi ini berfokus pada; Peningkatan posisi tawar dan letak strategis wilayah dalam rangka optimalisasi pemanfaatan sumberdaya kemaritiman, dan pengelolaan sumberdaya alam dan lingkungan hidup. Tercakup didalamnya upaya membangun sentra pengembangan komoditas pertanian, perkebunan, peternakan, perikanan, dan kelautan; Meningkatkan kesadaran dalam pencegahan penanggulangan dan pemulihan pencemaran dan kerusakan lingkungan hidup sebagai bagian dari upaya pelestarian fungsi lingkungan hidup.

- f. “Mewujudkan Peningkatan Produktivitas dan Daya Saing Daerah serta Sentra Pertumbuhan di Sektor Agrobisnis dan Agromaritim yang Berbasis pada Ekonomi Kerakyatan.”

Misi ini berfokus pada upaya-upaya; Peningkatan produktivitas dari bidang usaha ekonomi yang berkembang khususnya yang berbasis kerakyatan. Tercakup didalamnya upaya pengemabangan keterampilan dan kemampuan teknis profesi berbasis teknologi pada masyarakat; Dukungan permodalan dan manajemen bagi usaha kecil dan menengah dalam meningkatkan daya saing; serta Mencetak wirausahawan pada desa dan kelurahan.

- g. “Mewujudkan Pelestarian Tradisi dan Kearifan Lokal melalui Strategi Kebudayaan”

Misi ini berfokus pada: Strategi kebudayaan dalam melestarikan tradisi dan kearifan lokal daerah Kepulauan Selayar. Di dalamnya tercakup upaya pelestarian tradisi, pembinaan sejarah lokal dan penguatan lembaga adat; Pembinaan kesenian daerah; serta Pengelolaan cagar budaya dan museum.

## **2. Tugas Pokok dan Fungsi serta Susunan Organisasi Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan (DLHK)**

DLHK Kabupaten Kepulauan Selayar mempunyai tugas pokok membantu Bupati Kepulauan Selayar dalam penyelenggaraan tugas Pemerintahan Daerah di bidang Lingkungan Hidup. Untuk itu, maka fungsi DLHK Kabupaten Kepulauan Selayar sebagai Perencana dan Pengendali Pembangunan dalam Bidang Perlindungan dan Pengelolaan Lingkungan Hidup. Kemudian dipertegas lagi dalam Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2009 yakni :

- a. Menetapkan kebijakan tingkat kabupaten/kota;

- b. Menetapkan dan melaksanakan KLHS tingkat kabupaten/kota;
- c. Menetapkan dan melaksanakan kebijakan mengenai RPPLH kabupaten/kota;
- d. Menetapkan dan melaksanakan kebijakan mengenai amdal dan UKL-UPL;
- e. Menyelenggarakan inventarisasi sumber daya alam dan emisi gas rumah kaca pada tingkat kabupaten/kota;
- f. Mengembangkan dan melaksanakan kerja sama dan kemitraan;
- g. Mengembangkan dan menerapkan instrumen lingkungan hidup;
- h. Memfasilitasi penyelesaian sengketa;
- i. Melakukan pembinaan dan pengawasan ketaatan penanggung jawab usaha dan/atau kegiatan terhadap ketentuan perizinan lingkungan dan peraturan perundang-undangan;
- j. Melaksanakan SPM (Standar Pelayanan Minimal);
- k. Melaksanakan kebijakan mengenai tata cara pengakuan keberadaan masyarakat hukum adat, kearifan lokal, dan hak masyarakat hukum adat yang terkait dengan perlindungan dan pengelolaan lingkungan hidup pada tingkat kabupaten/kota;
- l. Mengelola informasi lingkungan hidup tingkat kabupaten/kota;
- m. Mengembangkan dan melaksanakan kebijakan sistem informasi lingkungan hidup tingkat kabupaten/kota;
- n. Memberikan pendidikan, pelatihan, pembinaan, dan penghargaan;
- o. Menerbitkan izin lingkungan pada tingkat kabupaten/kota; dan
- p. Melakukan penegakan hukum lingkungan hidup pada tingkat kabupaten/kota.

## Susunan Organisasi Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan Kabupaten Kepulauan

Selayar, terdiri dari :

- a. Kepala
- b. Sekretariat, terdiri dari :
  - 1) Sub Bagian Umum dan Kepegawaian;
  - 2) Sub Bagian Hukum, Perencanaan dan Pelaporan;
  - 3) Sub Bagian Keuangan.
- c. Bidang Tata Lingkungan, terdiri dari:
  - 1) Seksi Inventarisasi, RPPLH dan KLHS;
  - 2) Seksi Kajian Dampak Lingkungan Hidup;
  - 3) Seksi Data dan Informasi Lingkungan.
- d. Bidang Pengelolaan Sampah dan Limbah B3, terdiri dari :
  - 1) Seksi Pengurangan Sampah;
  - 2) Seksi Penanganan Sampah;
  - 3) Seksi Pengelolaan Limbah B3.
- e. Bidang Pengendalian Pencemaran dan Kerusakan Lingkungan Hidup, terdiri dari :
  - 1) Seksi Pemantauan Lingkungan;
  - 2) Seksi Pencemaran Lingkungan;
  - 3) Seksi Kerusakan Lingkungan.
- f. Bidang Penataan dan Peningkatan Kapasitas Lingkungan Hidup, terdiri dari:
  - 1) Seksi Pengaduan dan Penyelesaian Sengketa Lingkungan;
  - 2) Seksi Penegakan Hukum Lingkungan;
  - 3) Seksi Peningkatan Kapasitas Lingkungan Hidup.

- g. Bidang Keanekaragaman Hayati, terdiri dari :
- 1) Seksi Taman Keanekaragaman Hayati;
  - 2) Seksi Pengelolaan Keanekaragaman Hayati;
  - 3) Seksi Pemeliharaan Lingkungan.
- h. Kelompok Jabatan Fungsional;
- Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD).

## 5.1.2 Karakteristik Responden

### 1. Jenis Kelamin Responden

Deskripsi jenis kelamin responden dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 5.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi Responden	
		Orang	%
1.	Laki-Laki	34	44,7
2.	Perempuan	42	55,3
Total responden		76	100

Sumber : Data primer, 2020

Berdasarkan tabel 5.1 karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin maka diperoleh responden dalam penelitian ini terdiri dari 34 orang berjenis kelamin laki-laki dengan persentase sebesar 44,7 % dan 42 orang berjenis kelamin perempuan dengan persentase 55,3%. Maka dapat dianalisis bahwa dalam penelitian ini didominasi oleh responden yang berjenis kelamin perempuan yaitu sebanyak 42 orang atau 55,3%. Hal ini wajar karena dalam pelaksanaan tugas dan fungsi di Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan lebih konsentrasi dalam menyelesaikan pekerjaan dan mudah untuk diajak berinteraksi terhadap penyelesaian pekerjaan. “Pria pada umumnya bersifat individualis, agresif, kurang sabar, lebih tegas, rasa percaya diri lebih tinggi dan lebih menguasai

pekerjaan sedangkan wanita cenderung lebih perhatian, penurut, pasif, lebih mengedepankan perasaan dan mempunyai tanggung jawab mengurus keluarga yang lebih besar dari pada pria.”

## 2. Kelompok Usia Responden

Usia responden dimaksudkan untuk menggambarkan kelompok usia responden yang dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 5.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

No.	Usia	Frekuensi Responden <sup>a</sup>	
		Orang	%
1.	20 – 29 Tahun	31	40,8
2.	30 – 39 Tahun	24	31,6
3.	40 – 49 Tahun	17	22,4
4.	≥50 Tahun	4	5,3
Total responden		76	100

Sumber : Data primer, 2020

Berdasarkan tabel 5.2 yakni karakteristik responden berdasarkan usia maka diperoleh data “ responden yang berusia 20-29 tahun sebanyak 31 orang dengan persentase 40,6%, responden yang berusia 30-39 tahun sebanyak 24 orang dengan persentase 31,6%, responden yang berusia 40-49 tahun sebanyak 17 orang dengan persentase 22,4%, dan responden yang berusia ≥50 tahun sebanyak 4 orang dengan persentase 5,3%.” Maka dalam penelitian ini didominasi oleh responden yang berusia 20-29 tahun yaitu sebanyak 31 orang atau 40,8%. Usia 20-29 tahun merupakan usia yang paling efektif untuk mengerjakan administrasi dan lapangan dikarenakan diusia ini seseroang lebih *fresh graduate* atas ilmu yang diterima responden.

Tingkat kedewasaan responden dapat dilihat dari umur responden yang merupakan salah satu faktor yang akan mempengaruhi kemampuan, pengetahuan, tanggung jawab responden dalam bertindak, berpikir serta mengambil keputusan. Oleh sebab itu umur

berkorelasi atau mempunyai hubungan yang kuat terhadap pembentukan sikap dan perilaku Aparatur Sipil Negara (ASN) dan hubungannya dengan kinerja.

### 3. Pendidikan

Tingkatan pendidikan responden dapat dilihat melalui tabel berikut ini:

**Tabel 5.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

No.	Pendidikan Terakhir	Frekuensi Responden	
		Orang	%
1.	SMP-Sederajat	7	9,2
2.	SMA/SMU-Sederajat	28	36,8
3.	Akademi / Perguruan Tinggi	41	53,9
Total responden		76	100

*Sumber : Data primer, 2020*

Berdasarkan tabel 5.3 yakni karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir maka diperoleh “responden yang berpendidikan terakhir SMP-Sederajat sebanyak 7 orang dengan persentase 9,2%, responden yang berpendidikan terakhir SMA/SMU-Sederajat sebanyak 28 orang dengan persentase 36,8% dan responden yang berpendidikan terakhir tingkat Akademi / Perguruan Tinggi sebanyak 41 orang dengan persentase 53,9%. Dalam penelitian ini terlihat bahwa pendidikan terakhir didominasi oleh responden yang tingkat pendidikannya Akademi / Perguruan Tinggi yaitu sebanyak 41 orang atau 53,9%.”

Pendidikan seorang pegawai tentunya berdampak pada kemampuan seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin tinggi tingkat pendidikannya akan semakin baik dalam mengelola wawasan yang dimilikinya guna merealisasikan suatu pekerjaan. Semakin baik tingkat pendidikan para pegawai dalam suatu instansi pemerintah maka dapat disimpulkan bahwa pegawai tersebut memiliki kemampuan personal yang lebih baik dalam mengimplementasikan ilmunya dan akan berdampak pada kinerjanya.

#### 4. Pegawai

Status kepegawaian responden dapat dilihat melalui tabel berikut ini:

**Tabel 5.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Pegawai**

No.	Jenis Pegawai	Frekuensi Responden	
		Orang	%
1.	Pegawai Negeri Sipil (PNS)	26	34,2
2.	Tenaga Kontrak	48	63,2
3.	Tenaga Honorer	2	2,6
Total responden		76	100

Sumber : Data primer, 2020

Berdasarkan tabel 5.4 yakni karakteristik responden berdasarkan Jenis Pegawai maka diperoleh “responden yang berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebanyak 26 orang dengan persentase 34,2%, responden yang berstatus tenaga kontrak sebanyak 48 orang dengan persentase 63,2% dan responden yang berstatus tenaga honorer sebanyak 2 orang dengan persentase atau 2,6 %. Dalam penelitian ini terlihat bahwa status kepegawaian didominasi oleh responden yang berstatus tenaga kontak yaitu sebanyak 48 orang atau 63,2%.” Hal ini bisa dimaklumi karena pada Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan jumlah pegawai dengan status tenaga kontrak lebih banyak disbanding PNS dan Honorer. Jumlah tenaga kontak sebanyak 193 orang, PNS 66 orang dan honorer 61 orang.

#### 5.1.3 Tanggapan Responden

Tanggapan responden merupakan deskripsi atas item per item dari kuesioner yang digunakan sebagai hasil jawaban responden atas variabel dependent dan independent dalam penelitian ini. Pengolahan distribusi frekuensi dari masing-masing variabel baik independent yang terdiri dari 3 (tiga) variabel dan dependent yang terdiri dari 1 (satu)

variabel. Variabel tersebut merupakan representasi apa yang terjadi di DLHK Kabupaten Kepulauan Selayar.

### 1. Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)

Variabel gaya kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini dapat diukur melalui kuesioner dengan pernyataan sejumlah 8 item kuesioner. Tanggapan responden berikut menunjukkan bahwa responden memberikan tanggapan jawaban terhadap pertanyaan-pertanyaan mengenai gaya kepemimpinan transformasional sebagaimana yang dirasakan oleh diri responden. Hasil jawaban selengkapnya dapat dilihat pada tabel-tabel berikut ini:

**Tabel 5.5**  
**“Tanggapan Responden terhadap Gaya Kepemimpinan Transformasional”**

Pernyataan	Kriteria Penilaian					Jumlah	Mean
	SS	S	RR	TS	STS		
Pimpinan selalu memberikan kepercayaan kepada bawahannya	23 (30,3%)	35 (46,1%)	17 (22,4%)	1 (1,3%)	0	76 (100%)	4.05
Pemimpin mampu menciptakan kekaguman pada para bawahannya	9 (11,8%)	56 (73,7%)	10 (13,2%)	1 (1,3%)	0	76 (100%)	3.96
Para pegawai merasakan pengaruh pemimpin dalam mendorong dan memotivasi dalam melaksanakan suatu tugas pekerjaan.	2 (2,6%)	67 (88,2%)	6 (7,9%)	1 (1,3%)	0	76 (100%)	3.92
Dalam mencapai tujuan organisasi yaitu Visi Organisasi, Pimpinan	24 (31,6%)	34 (44,7%)	17 (22,4%)	1 (1,3%)	0	76 (100%)	4.07

mengutamakan komitmen dalam bekerja yang sasaran akhirnya pentingnya tujuan intansi tempat bekerja							
Pemimpin melakukan usaha agar para pegawainya memiliki karakteristik inovatif	10 (13,2%)	54 (71,1%)	11 (14,5%)	1 (1.3%)	0	76 (100%)	3.96
Pemimpin dan para pegawainya berpartisipasi secara aktif dalam setiap kegiatan untuk saling mendukung dalam pencapaian tujuan organisasi	10 (13,2%)	55 (72,4%)	10 (13,2%)	1 (1.3%)	0	76 (100%)	3.97
Pemimpin menciptakan	2 (2.6%)	68 (89,5%)	5 (6,6%)	1 (1.3%)	0	76 (100%)	3.93

kepatuhan kepada para bawahannya								
Pemimpin selalu memberikan perhatian pribadi pada para bawahannya	15 (19,7%)	50 (65.8%)	7 (9,2%)	4 (5,3%)	0	76 (100%)	4.00	

Sumber : Data primer, 2020

Berdasarkan Tabel 5.5 yakni tanggapan responden terhadap variabel gaya kepemimpinan transformasional maka diperoleh data bahwa “responden dominan memberikan jawaban setuju. Hal ini dapat terlihat pada persentase jawaban pada pernyataan yang semuanya lebih banyak responden memberikan jawaban setuju. Meskipun ada beberapa responden yang memberikan jawaban sangat setuju, ragu-ragu dan paling minimalis memberikan jawaban tidak setuju. Untuk tanggapan responden dengan jawaban sangat tidak setuju tidak ditemukan.” Hal ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh para pemimpin terhadap bawahannya di Kantor DLHK Kabupaten Kepulauan Selayar sudah baik walaupun masih perlu ditingkatkan menjadi sangat baik. Gaya kepemimpinan transformasional dilakukan agar pegawai mampu terinspirasi untuk melakukan pekerjaan dengan mengikuti, mengagumi dan menaruh rasa hormat kepada pimpinan sehingga dapat mengubah sikap atau perilaku pegawai menjadi semakin lebih baik.

## 2. Budaya Organisasi (X2)

Keberhasilan suatu pekerjaan, dapat dikukur dari kebiasaan-kebiasan positif yang dilakukan mulai dari atasan sebagai pemimpin dalam organisasi sampai kepada bawahan yang merupakan landasan fundamental jalannya organisasi yang akhirnya menjadi budaya organisasi.

Variabel budaya organisasi dapat diukur melalui item-item kuesioner dengan pernyataan sejumlah 8 item kuesioner. Tanggapan responden berikut menunjukkan bahwa responden memberikan tanggapan jawaban terhadap pernyataan-pernyataan mengenai budaya organisasi sebagaimana yang dirasakan oleh diri responden. Hasil jawaban selengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 5.6**  
**“Tanggapan Responden terhadap Budaya Organisasi”**

Pernyataan	Kriteria Penilaian					Jumlah	Mean
	SS	S	RR	TS	STS		
Penyelesaian sebuah tugas dalam organisasi sesuai dengan jadwal (schedule) dan prosedur yang ditetapkan oleh organisasi	24 (31,6%)	36 (47,4%)	16 (21,1%)	0	0	76 (100%)	4.11
Organisasi memberikan fasilitas dalam menunjang penyelesaian pekerjaan	22 (28,9%)	39 (51,3%)	15 (19,7%)	0	0	76 (100%)	4.09
Organisasi mempunyai nilai-nilai yang menjadi acuan saya dalam melakukan pekerjaan	10 (13,2%)	55 (72,4%)	11 (14,5%)	0	0	76 (100%)	3.99
Dalam melaksanakan pekerjaan terdapat komunikasi dua arah	10 (13,2%)	53 (69,7%)	12 (15,8%)	1 (1,3%)	0	76 (100%)	3.95

yaitu antara atasan dan bawahan							
Saya memahami dengan baik struktur organisasi yang ada dalam organisasi	2 (2,6%)	69 (90,8%)	5 (6,6%)	0	0	76 (100%)	3.96
Organisasi selalu mempertimbangkan resiko dalam pekerjaan	10 (13,2%)	54 (71,1%)	12 (15,8%)	0	0	76 (100%)	3.97
Jika terdapat masalah dalam pekerjaan diselsaikan dengan <i>win-win solution</i>	15 (19,7%)	53 (69,7%)	7 (9,2%)	1 (1,3%)	0	76 (100%)	4.08
Semua pegawai, baik itu pimpinan maupun bawahan selalu menjalankan tugas dengan baik dan sesuai dengan dan/atau tanpa pengawasan.	10 (13,2%)	56 (73,7%)	10 (13,2%)	0	0	76 (100%)	4.0

Sumber : Data primer, 2020

Berdasarkan Tabel 5.6 yakni tanggapan responden terhadap variabel budaya organisasi dapat dilihat bahwa “responden dominan memberikan jawaban setuju dengan persentase lebih besar dari pilihan jawaban lain. Dari tabel tersebut juga ada beberapa responden yang

memberikan jawaban sangat setuju, ragu-ragu dan hanya sedikit responden yang memberikan jawaban tidak setuju. Untuk tanggapan responden dengan jawaban sangat tidak setuju tidak ditemukan.” Hal ini menunjukkan bahwa pegawai pada Dinas LHK Kabupaten Kepulauan Selayar telah memiliki budaya organisasi yang baik. Para pegawai membiasakan diri bekerja dengan penuh rasa tanggung jawab dan mengikuti semua ketentuan organisasi. Hal ini lah yang bisa membuat tujuan organisasi dapat dicapai sesuai dengan yang diharapkan.

### 3. Motivasi Kerja (X3)

Istilah “*motivating*” merupakan keinginan dari dalam diri yang diimplementasikan dalam pelaksanaan suatu pekerjaan agar semua kemampuan dan keterampilan digunakan secara ikhlas dan maksimal untuk pencapaian visi organisasi yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

Variabel motivasi kerja diukur melalui item-item kuesioner dengan pernyataan sejumlah 8 item kuesioner. Tanggapan responden berikut menunjukkan bahwa responden memberikan jawaban terhadap pernyataan-pernyataan mengenai motivasi kerja sebagaimana yang dirasakan oleh diri responden. Hasil jawaban selengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 5.7**  
**“Tanggapan Responden terhadap Motivasi Kerja”**

Pernyataan	Kriteria Penilaian					Jumlah	Mean
	SS	S	RR	TS	STS		
Semua pegawai yang bekerja dengan baik sehingga memiliki prestasi kerja yang tinggi akan mendapatkan	27 (35,5%)	40 (52,6%)	9 (11,8%)	0	0	76 (100%)	4.24

kesempatan untuk mengembangkan karir.							
Pegawai memiliki kesempatan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan untuk menunjang prestasi	19 (25%)	50 (65,8%)	7 (9,2%)	0	0	76 (100%)	4.16
Dalam menyelesaikan pekerjaan pegawai mempunyai metode sendiri dan wewenang yang bisa dipertanggungjawabkan	28 (36,8%)	39 (51,3%)	9 (11,8%)	0	0	76 (100%)	4.25
Dalam mengerjakan pekerjaan setiap pegawai ingin mendapat pengakuan terhadap pekerjaannya	18 (23,7%)	54 (71,1%)	4 (5,3%)	0	0	76 (100%)	4.18
Penghargaan dalam pekerjaan dapat memotivasi pegawai untuk bekerja keras	17 (22,4%)	52 (68,4%)	7 (9,2%)	0	0	76 (100%)	4.13
Setiap pegawai mempunyai keinginan yang tinggi untuk menjadi teladan	20 (26,3%)	49 (64,5%)	7 (9,2%)	0	0	76 (100%)	4.17
Pegawai memiliki komunikasi yang baik untuk memperluas pergaulan	28 (36,8%)	39 (51,3%)	9 (11,8%)	0	0	76 (100%)	4.25
Kemampuan menguasai pekerjaan membuat	15 (19,7%)	57 (75%)	4 (5,3%)	0	0	76 (100%)	4.14

pemimpin merasa tenang.								
-------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--

Sumber : Data primer, 2020

Berdasarkan Tabel 5.7 yakni tanggapan responden terhadap variabel motivasi kerja maka diperoleh data bahwa “responden dominan memberikan jawaban setuju. Dapat dilihat juga ada beberapa responden yang memberikan jawaban sangat setuju dan ragu-ragu. Untuk tanggapan responden dengan jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju tidak ditemukan. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang baik dan mendukung proses pegawai dalam bekerja.” Hal ini membuktikan bahwa pemberian motivasi kepada pegawai telah dilaksanakan dengan baik oleh para Pimpinan di Kantor DisLHK Kabupaten Kepulauan Selayar. Pemberian motivasi dilakukan agar pegawai merasa mendapat penghargaan yang dapat meningkatkan intensitas dalam melakukan pekerjaan. Motivasi juga dapat mengubah sikap atau perilaku pegawai menjadi semakin lebih baik.

#### 4. Kinerja Pegawai (Y)

Kinerja Pegawai pada dasarnya diberi batasan bahwa hasil akhir seseorang di dalam melakukan suatu pekerjaan. Kinerja merupakan salah satu alat ukur bagi pencapaian tujuan organisasi. Kinerja dapat dipandang sebagai ‘*thing done*’.

Variabel kinerja diukur melalui item-item kuesioner dengan pernyataan sejumlah 8 item kuesioner. Tanggapan responden berikut menunjukkan bahwa responden memberikan tanggapan jawaban terhadap pernyataan-pernyataan mengenai kinerja pegawai sebagaimana yang dirasakan oleh diri responden. Hasil jawaban selengkapnya dapat dilihat pada tabel-tabel berikut ini:

**Tabel 5.8**  
**“Tanggapan Responden terhadap Kinerja Pegawai”**

Pernyataan	Kriteria Penilaian					Jumlah	Mean
	SS	S	RR	TS	STS		
Semua pegawai DLHK bekerja sesuai time schedule dan procedural yang sudah disepakati bersama	24 (31,6%)	34 (44,7%)	17 (22,4%)	1 (1,3%)	0	76 (100%)	4.07
Pegawai harus mempunyai hasil kerja yang baik untuk tercapainya tujuan yang diinginkan	10 (13,2%)	54 (71,1%)	11 (14,5%)	1 (1,3%)	0	76 (100%)	3.96
Hasil Pekerjaan saya selalu memenuhi kriteria yang telah ditetapkan	10 (13,2%)	55 (72,4%)	10 (13,2%)	1 (1,3%)	0	76 (100%)	3.97
Kuantitas kerja saya sesuai dengan standar kerja yang ditentukan	2 (2,6%)	68 (89,5%)	5 (6,6%)	1 (1,3%)	0	76 (100%)	3.93
Saya tidak sering membuat kesalahan dalam menyelesaikan tugas	24 (31,6%)	36 (47,7%)	16 (21,1%)	0	0	76 (100%)	4.11
Adanya kerjasama dan saling mendukung antar sejawat atau dengan yang lainnya	25 (32,9%)	42 (55,3%)	9 (11,8%)	0	0	76 (100%)	4.21
Mampu mempertanggungjawabkan pekerjaan kepada atasan dan teman kerja	24 (31,6%)	34 (44,7%)	17 (22,4%)	1 (1,3%)	0	76 (100%)	4.07
Pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan tambahan dengan baik sesuai waktu yang ditentukan	11 (14,5%)	55 (72,4%)	10 (13,2%)	0	0	76 (100%)	4.01

*Sumber : Data primer, 2020*

Berdasarkan tabel 5.8 yakni tanggapan responden terhadap variabel kinerja pegawai maka dapat dilihat bahwa “responden dominan memberikan jawaban setuju. Dapat dilihat juga ada beberapa responden yang memberikan jawaban sangat setuju, ragu-ragu dan minoritas jawaban tidak setuju. Untuk tanggapan responden dengan jawaban sangat tidak setuju tidak ditemukan.” Hal ini menunjukkan bahwa para pegawai pada instansi DLHK telah memiliki kinerja yang baik. Pegawai selalu memperlihatkan kuantitas dan kualitas kerja yang bagus dalam menyelesaikan pekerjaannya. Selain itu para pegawai mampu bekerja secara efektif dan memaksimalkan pekerjaan sehingga pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai

dengan ketetapan waktu. Dengan kinerja yang baik maka akan mendorong tercapainya tujuan organisasi dengan baik pula.

#### 5.1.4 Deskriptif Variabel

**Tabel 5.9**  
**Deskriptif Variabel**

VARIABEL	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
Gaya Kepemimpinan Transformasional	76	2	5	4.001	.4503
Budaya Organisasi	76	2	5	4.030	.4163
Motivasi Kerja	76	3	5	4.203	.4722
Kinerja Pegawai	76	2	5	4.043	.5061
Valid N (listwise)	76				

*Sumber : Data primer, 2020*

Dari tabel 5.9 diperoleh data “bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan skor terendah (minimum) sebesar 2 (Tidak Setuju) dan skor jawaban tertinggi (maksimum) sebesar 5 (sangat Setuju). Berdasarkan nilai rata-rata 4,001 dan bernilai positif maka dapat diketahui bahwa tanggapan responden sangat positif terkait motivasi yang diberikan. Dengan standar deviasi 0,4503 sehingga dapat dipaparkan standar deviasi lebih kecil dari nilai rata-rata. Hal ini mengindikasikan bahwa sebaran data akan persepsi responden terhadap Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) dinyatakan baik dan dapat digunakan sebagai hal yang mempengaruhi bagaimana kinerja pegawai pada DLHK Kabupaten Kepulauan Selayar.”

Selain itu yang dapat diketahui dari tabel 5.9 tersebut diatas diperoleh data bahwa “variabel Budaya Organisasi dengan skor terendah (minimum) sebesar 2 (Tidak Setuju)

dan skor jawaban tertinggi (maksimum) sebesar 5 (Sangat Setuju). Berdasarkan nilai rata-rata 4,030 dan bernialai positif maka dapat diketahui bahwa tanggapan responden sangat positif terkait Budaya Organisasi yang dilaksanakan selama ini. Dengan standar deviasi 0,4163 sehingga dapat dipaparkan standar deviasi lebih kecil dari nilai rata-rata. Hal ini mengindikasikan bahwa sebaran data akan persepsi responden terhadap Budaya Organisasi (X2) dinyatakan baik dan dapat digunakan sebagai hal yang mempengaruhi bagaimana kinerja pegawai pada DLHK Kabupaten Kepulauan Selayar.”

Hal lain yang juga dapat diketahui dari tabel 5.9 tersebut diatas diperoleh data bahwa “variabel Motivasi Kerja dengan skor terendah (minimum) sebesar 3 (Ragu-ragu) dan skor jawaban tertinggi (maksimum) sebesar 5 (Sangat Setuju). Berdasarkan nilai rata-rata 4,203 dan bernialai positif maka dapat diketahui bahwa tanggapan responden sangat positif terkait Motivasi Kerja yang diberikan selama ini. Dengan standar deviasi 0,4722 sehingga dapat dipaparkan standar deviasi lebih kecil dari nilai rata-rata. Hal ini mengindikasikan bahwa sebaran data akan persepsi responden terhadap Motivasi Kerja (X3) dinyatakan baik dan dapat digunakan sebagai hal yang mempengaruhi bagaimana kinerja pegawai pada DLHK Kabupaten Kepulauan Selayar.”

Hal terakhir yang dapat diketahui dari tabel 5.9 tersebut di atas diperoleh data bahwa “variabel Kinerja dengan skor terendah (minimum) sebesar 2 (Tidak Setuju) dan skor jawaban tertinggi (maksimum) sebesar 5 (Sangat Setuju). Berdasarkan nilai rata-rata 4,043 dan bernialai positif maka dapat diketahui bahwa tanggapan responden sangat positif terkait Kinerja Pegawai yang telah terealisasi selama ini. Dengan standar deviasi 0,4043 sehingga dapat dipaparkan standar deviasi lebih kecil dari nilai rata-rata. Hal ini

mengindikasikan bahwa sebaran data akan persepsi responden terhadap Kinerja Pegawai (Y) dinyatakan sangat baik pada DLHK Kabupaten Kepulauan Selayar.”

### 5.1.5 Hasil Uji Instrumen

#### 1. Uji Validitas

Dalam penelitian suatu instrumen dikatakan valid jika mampu mengukur apa yang hendak diukur dari variabel yang diteliti. Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pernyataan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Uji validitas dihitung dengan membandingkan nilai r hitung (correlated item-total correlations) dengan nilai r tabel jika r hitung > dari r tabel (pada taraf signifikan 5%) maka pernyataan tersebut dinyatakan valid.

#### a. Validitas Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)

**Tabel 5.10**  
**“Uji Validitas Gaya Kepemimpinan Transformasional”**

Variabel	Item	Corrected Item (r hitung)	r Tabel	Sig. (2-tailed)	Ket
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)	X1.1	0,796	0,2257	0,000	VALID
	X1.2	0,839	0,2257	0,000	VALID
	X1.3	0,618	0,2257	0,000	VALID
	X1.4	0,803	0,2257	0,000	VALID
	X1.5	0,843	0,2257	0,000	VALID
	X1.6	0,840	0,2257	0,000	VALID
	X1.7	0,654	0,2257	0,000	VALID
	X1.8	0,627	0,2257	0,000	VALID

Sumber : Data primer, 2020

Dari tabel 5.10 data diperoleh bahwa “uji validitas untuk pernyataan-pernyataan pada variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) menunjukkan nilai dari r

hitung lebih besar dibandingkan dengan nilai r Tabel. r Tabel (df=N-2) maka dipeoleh nilai df=76-2 jadi df=74. Maka r Tabel yang didapatkan sebesar 0,2257. Dari kolom r Hitung semua nilai lebih besar dari nilai r Tabel.”

Selain itu, untuk menguji suatu pernyataan dinyatakan valid juga dapat dilihat dari nilai signifikansi < 0.05 dan Person Correlation bernilai positif. Dari kolom Sig. (2-tailed) semua nilainya lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti untuk uji kualitas data yang ditunjukkan dari uji validitas bahwa semua pernyataan terkait Gaya Kepemimpinan Transformasional adalah valid.

**b. Validitas Budaya Organisasi (X2)**

**Tabel 5.11**  
**“Uji Validitas Budaya Organisasi”**

Variabel	Item	Corrected Item (r hitung)	r Tabel	Sig. (2-tailed)	Ket
Budaya Organisasi (X2)	X2.1	0,736	0,2257	0,000	VALID
	X2.2	0,736	0,2257	0,000	VALID
	X2.3	0,855	0,2257	0,000	VALID
	X2.4	0,857	0,2257	0,000	VALID
	X2.5	0,419	0,2257	0,000	VALID
	X2.6	0,867	0,2257	0,000	VALID
	X2.7	0,430	0,2257	0,000	VALID
	X2.8	0,891	0,2257	0,000	VALID

Sumber : Data primer, 2020

Dari tabel 5.11 diperoleh data bahwa “uji validitas untuk pernyataan-pernyataan pada variabel Budaya Organisasi (X2) menunjukkan nilai dari r hitung lebih besar dibandingkan dengan nilai r Tabel. r Tabel (df=N-2) maka dipeoleh nilai df=76-2 jadi df=74. Maka r Tabel yang didapatkan sebesar 0,2257. Dari kolom r Hitung semua nilai lebih besar dari nilai r Tabel.”

Selain itu, untuk menguji suatu pernyataan dinyatakan valid juga dapat dilihat dari nilai signifikansi  $< 0.05$  dan Person Correlation bernilai positif. Dari kolom Sig. (2-tailed) semua nilainya lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti untuk uji kualitas data yang ditunjukkan dari uji validitas bahwa semua pernyataan terkait Budaya Organisasi adalah valid.

**c. Validitas Motivasi Kerja (X3)**

**Tabel 5.12**  
**“Uji Validitas Motivasi Kerja”**

Variabel	Item	Corrected Item (r hitung)	r Tabel	Sig. (2-tailed)	Ket
Motivasi Kerja (X3)	X3.1	0,872	0,2257	0,000	VALID
	X3.2	0,889	0,2257	0,000	VALID
	X3.3	0,770	0,2257	0,000	VALID
	X3.4	0,719	0,2257	0,000	VALID
	X3.5	0,878	0,2257	0,000	VALID
	X3.6	0,800	0,2257	0,000	VALID
	X3.7	0,835	0,2257	0,000	VALID
	X3.8	0,713	0,2257	0,000	VALID

Sumber : Data primer, 2020

Dari tabel 5.12 diperoleh data bahwa “uji validitas untuk pernyataan-pernyataan pada variabel Motivasi Kerja (X3) menunjukkan nilai dari r hitung lebih besar dibandingkan dengan nilai r Tabel. r Tabel ( $df=N-2$ ) maka diperoleh nilai  $df=76-2$  jadi  $df=74$ . Maka r Tabel yang didapatkan sebesar 0,2257. Dari kolom r Hitung semua nilai lebih besar dari nilai r Tabel.”

Selain itu, untuk menguji suatu pernyataan dinyatakan valid juga dapat dilihat dari nilai signifikansi  $< 0.05$  dan Person Correlation bernilai positif. Dari kolom Sig. (2-tailed) semua nilainya lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti untuk uji kualitas data

yang ditunjukkan dari uji validitas bahwa semua pernyataan terkait Motivasi Kerja adalah valid.

**d. Validitas Kinerja Pegawai (Y)**

**Tabel 5.13**  
**“Uji Validitas Kinerja Pegawai”**

Variabel	Item	Corrected Item Item (r hitung)	r Tabel	Sig. (2-tailed)	Ket
Kinerja Pegawai (Y)	Y.1	0,881	0,2257	0,000	VALID
	Y.2	0,784	0,2257	0,000	VALID
	Y.3	0,786	0,2257	0,000	VALID
	Y.4	0,530	0,2257	0,000	VALID
	Y.5	0,901	0,2257	0,000	VALID
	Y.6	0,814	0,2257	0,000	VALID
	Y.7	0,907	0,2257	0,000	VALID
	Y.8	0,752	0,2257	0,000	VALID

Sumber : Data primer, 2020

Dari tabel 5.13 diperoleh data bahwa “uji validitas untuk pernyataan-pernyataan pada variabel Kinerja Pegawai (Y) menunjukkan nilai dari r hitung lebih besar dibandingkan dengan nilai r Tabel. r Tabel (df=N-2) maka diperoleh nilai df=76-2 jadi df=74. Maka r Tabel yang didapatkan sebesar 0,2257. Dari kolom r Hitung semua nilai lebih besar dari nilai r Tabel.”

Selain itu, untuk menguji suatu pernyataan dinyatakan valid juga dapat dilihat dari nilai signifikansi < 0.05 dan Person Correlation bernilai positif. Dari kolom Sig. (2-tailed) semua nilainya lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti untuk uji kualitas data yang ditunjukkan dari uji validitas bahwa semua pernyataan terkait Kinerja Pegawai adalah valid.

**2. Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas dilakukan dengan melihat hasil perhitungan nilai Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ). Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) > 0,60 yaitu bila penelitian ulang dengan waktu dan variabel yang berbeda akan menghasilkan kesimpulan yang sama. Tetapi sebaliknya bila nilai Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) < 0,60 maka dianggap kurang handal, artinya bila variabel-variabel tersebut dilakukan penelitian ulang dengan waktu dan variabel yang berbeda akan menghasilkan kesimpulan yang berbeda.

**Tabel 5.14**  
**Uji Reliabilitas**

Variabel	Item	Cronbach Alpha	Standar Reliabilitas	Ket
Gaya Kepemimpinan Transformasional	X1	.882	0,60	Reliabel
Budaya Organisasi	X2	.869	0.60	Reliabel
Motivasi Kerja	X3	.924	0,60	Reliabel
Kinerja Pegawai	Y	.920	0.60	Reliabel

Sumber : Data primer, 2020

Dari Tabel 5.14 diperoleh data bahwa “untuk variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) mempunyai Nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,882. Hal ini berarti variabel memiliki Nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,60, maka pernyataan kuesioner untuk variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional dinyatakan reliabel atau konsisten.”

“Untuk variabel Budaya Organisasi (X2) mempunyai Nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,869. Hal ini berarti variabel memiliki Nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,60, maka pernyataan kuesioner untuk variabel Budaya Organisasi dinyatakan reliabel atau konsisten.”

“Untuk variabel Motivasi Kerja (X3) mempunyai Nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,924. Hal ini berarti variabel memiliki Nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,60, maka pernyataan kuesioner untuk variabel Motivasi Kerja dinyatakan reliabel atau konsisten.”

“Untuk variabel Kinerja Pegawai (Y) mempunyai Nilai *Cronbach’s Alpha* sebesar 0,920. Hal ini berarti variabel memiliki Nilai *Cronbach’s Alpha* lebih besar dari 0,60, maka pernyataan kuesioner untuk variabel Kinerja Pegawai dinyatakan reliabel atau konsisten.”

### 5.1.6 Hasil Uji Asumsi Klasik

#### 1. Uji Normalitas

Uji normalitas merupakan “salah satu bagian dari uji persyaratan analisis data atau uji asumsi klasik. Artinya, sebelum kita melakukan analisis statistik untuk uji hipotesis dalam hal ini adalah Analisis Regresi, maka data tersebut harus di uji kenormalan distribusinya.” Uji Normalitas bertujuan untuk menguji apakah data yang digunakan dalam penelitian berdistribusi normal atau tidak. Oleh karena itulah salah satu cara yang dilakukan dalam mendeteksi data yang normal adalah dengan Uji Normalitas *Kolmogorov-Smirnov*.

Dalam kaitannya dengan uraian tersebut di atas, akan disajikan hasil olahan data uji dengan *kolmogorov-smirnov* yang dapat disajikan pada tabel berikut ini.

**Tabel 5.15**  
**“Uji Normalitas”**

			Unstandardized Residual
N			76
Normal Parameters		Mean	.0000000
		Std. Deviation	1.11036598
Most Extreme Differences	Absolute		.076
	Positive		.076
	Negative		-.075
“Kolmogorov-Smirnov Z			0.664
Asymp. Sig (2-tailed)”			.770

Sumber : Data primer, 2020

Berdasarkan tabel 5.15 diperoleh data bahwa “hasil uji normalitas *Kolmogorov-Smirnov* mempunyai nilai signifikansi sebesar 0,770 lebih besar dari 0,05. Maka sesuai dengan dasar pengambilan keputusan dalam uji normalitas *Kolmogorov-Smirnov* di atas, dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal. Dengan demikian, asumsi atau persyaratan normalitas dalam model regresi sudah terpenuhi.”

## 2. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas merupakan ”bagian dari uji asumsi klasik dalam analisis regresi linear berganda. Tujuan dilakukannya uji multikolinearitas dalam penelitian adalah untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi (hubungan positif dan kuat) antar variabel bebas atau independent.” Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas atau tidak terjadi gejala multikolinearitas. Dengan kata lain bahwa ”setiap variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independent lainnya, sehingga untuk mengetahui apakah ada kolinearitas dalam penelitian ini maka dapat dilihat dari nilai *Variance Inflation Factor (VIF)*.”

Batas nilai VIF yang lebih dari 10 menunjukkan adanya kolinearitas yang tinggi, apabila terjadi gejala multikolinearitas, salah satu langkah untuk memperbaiki model adalah dengan menghilangkan variabel dalam model regresi. Untuk lebih jelasnya hasil uji multikolineritas melalui tabel berikut ini:

**Tabel 5.16**  
**“Uji Multikolinieritas”**

Variabel	Colineritas Statistik		VIF	Dasar pengambilan Keputusan
	Tolerance	VIF	Standar	
Gaya Kepemimpinan Transformasional(X1)	.155	6.468	10.00	Tidak ada gejala multikolinieritas
Budaya Organisasi(X2)	.155	6.472	10.00	Tidak ada gejala multikolinieritas
Motivasi Kerja (X3)	.998	1.002	10.00	Tidak ada gejala multikolinieritas

Sumber : Data primer, 2020

Berdasarkan tabel 5.16 diperoleh data bahwa “output koefisien pada bagian Colinearitas Statistik diketahui nilai Tolerance untuk variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) sebesar 0.155 lebih besar dari 0.10, nilai Tolerance untuk variabel Budaya Organisasi (X2) sebesar 0.155 lebih besar dari 0.10 dan nilai Tolerance untuk Variabel Motivasi Kerja (X3) sebesar 0.998 lebih besar dari 0.10.”

Sementara nilai VIF untuk “variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) sebesar  $6.468 < 10.00$ , nilai VIF untuk variabel Budaya Organisasi (X2) sebesar  $6.472 < 10.00$ , dan nilai VIF untuk variabel Motivasi Kerja (X3) sebesar  $1.002 < 10.00$ .” Maka mengacu pada dasar pengambilan keputusan dalam uji multikolinearitas dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala multikolinearitas dalam model regresi.

### 3. Uji Autokorelasi

Uji asumsi autokorelasi bertujuan “untuk menguji apakah dalam suatu model regresi linier ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pengganggu pada periode t-1. Untuk mendiagnosis adanya autokorelasi dalam suatu model regresi dilakukan pengujian terhadap nilai Uji Durbin-Watson (Uji Dw).”

**Tabel 5.17**  
**Uji Autokorelasi Durbin-Watson**

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.962 <sup>a</sup>	.925	.921	1.133	2.283

Sumber: Data Primer 2020

Berdasarkan tabel 5.17 diperoleh data bahwa “nilai DW (Durbin Watson) 2,283. Selanjutnya nilai ini akan kita bandingkan dengan nilai tabel DW dengan signifikansi 5%, diketahui jumlah data  $N=76$  dan jumlah variabel independen  $k=3$  maka  $(k;N) = (3;76)$ .

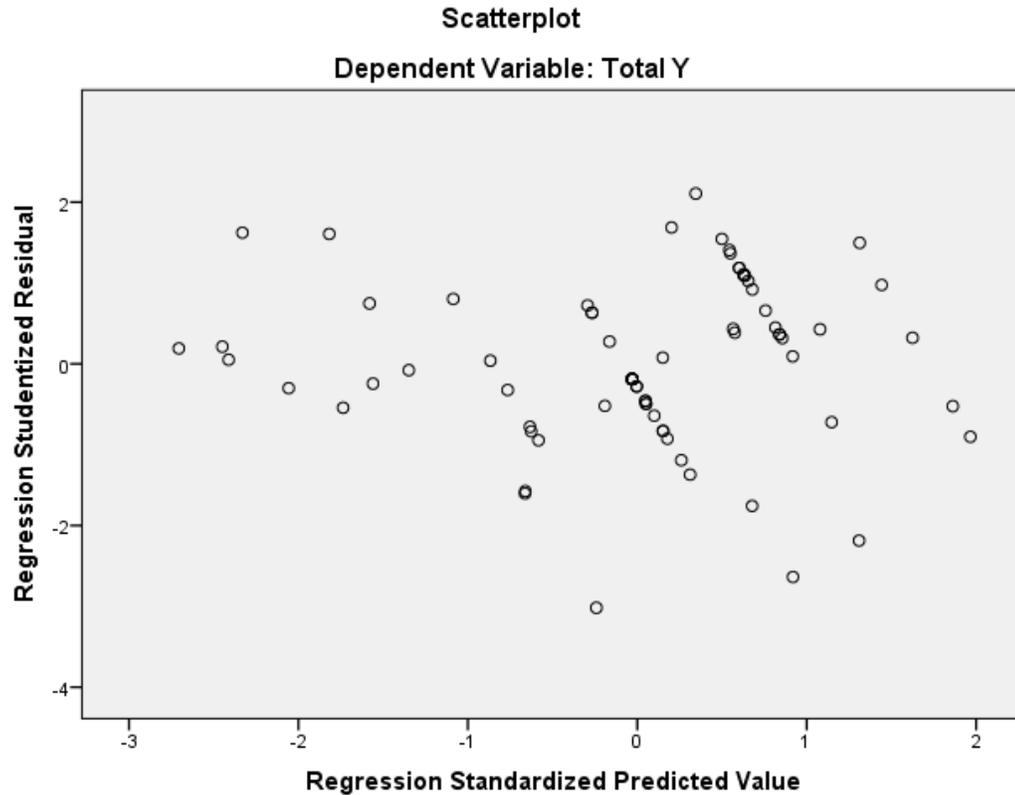
Angka ini kemudian kita lihat pada distribusi nilai tabel Durbin Watson. Maka diperoleh nilai dL sebesar 1,5467 dan dU (batas atas) sebesar 1,7104. Nilai DW 2,283 ini lebih besar dari batas atas (dU) yakni 1,7104 dan nilai DW sebesar 2,283 tersebut kurang dari  $(4 - dU)$  yaitu  $4 - 1,7104 = 2,2896$  ( $2,283 < 2,2896$ ).” Maka sebagaimana dasar pengambilan keputusan dalam uji Durbin Watson di atas, dapat disimpulkan bahwa “tidak terdapat masalah atau gejala autokorelasi. Dengan demikian maka analisis regresi linear berganda untuk uji hipotesis penelitian di atas dapat dilanjutkan.”

#### 4. Uji Heterokedastisitas

Heterokedastisitas akan mengakibatkan penaksiran koefisien-koefisien regresi menjadi tidak efisien. Diagnosis adanya heterokedastisitas dapat dilakukan dengan memperhatikan residual dan variabel yang diprediksi. Jika sebaran titik dalam plot terpecah disekitar angka nol (0 pada sumbu Y) dan tidak membentuk pola atau trend garis tertentu, maka dapat dikatakan bahwa model tidak memenuhi asumsi heterokedastisitas atau model regresi dikatakan memenuhi syarat untuk memprediksi.

Heterokedastisitas diuji dengan menggunakan grafik *scatterplot*. Adapun dasar pengambilan keputusan tersebut adalah jika ada pola tertentu yang membentuk pola tertentu yang teratur, maka terjadi heterokedastisitas. Jika tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar maka tidak terjadi heterokedastisitas. Hasil uji heterokedastisitas ditunjukkan pada gambar dibawah ini :

**Gambar 5.1**  
**Uji Heterokedastisitas**



Berdasarkan gambar 5.1 di atas diketahui bahwa:

- a. "Titik-titik data menyebar di atas dan di bawah atau disekitar angka 0";
- b. "Titik-titik tidak mengumpul hanya di atas atau di bawah saja";
- c. "Penyebaran titik-titik data tidak membentuk pola bergelombang melebar kemudian menyempit dan melebar kembali";
- d. "Penyebaran titik-titik data tidak berpola."

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi masalah heteroskedastisitas, hingga model regresi yang baik dan ideal dapat terpenuhi.

### 5.1.7 Hasil Regresi Berganda

Analisis data dilakukan dengan menggunakan regresi linear berganda dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan. *Statistical Package For Social Science (SPSS)* versi 21 akan digunakan untuk membantu proses analisis linear berganda.

**Tabel 5.18 Hasil Regresi Berganda**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-7.067	1.695		-4.169	.000
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)	.729	.093	.647	7.860	.000
Budaya Organisasi (X2)	.397	.101	.325	3.943	.000
Motivasi Kerja (X3)	.101	.035	.094	2.912	.005

Sumber : Data primer, 2020

Berdasarkan pada tabel 5.18 maka didapatkan persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$\text{“ } Y = -7,067 + 0,729X1 + 0,397X2 + 0,101X3 \text{ ”}$$

Persamaan di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Nilai konstanta sebesar -7,067 menunjukkan bahwa bila variabel independennya nol maka kinerja ASN yang dihasilkan sebesar -7,067.
- Nilai 0,729 pada variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) adalah bernilai positif sehingga dapat dikatakan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan pemimpin, berarti akan semakin tinggi pula kinerja

pegawai yang dihasilkan. Koefisien regresi 0,729 menyatakan bahwa setiap penambahan 1 gaya kepemimpinan transformasional maka akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,729 satuan. Sehingga variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional berhubungan positif terhadap Kinerja Pegawai dengan asumsi variabel independen lain dianggap konstan.

- c. Nilai 0,397 pada variabel Budaya Organisasi (X2) adalah bernilai positif sehingga dapat dikatakan bahwa semakin tinggi budaya organisasi yang diterapkan berarti akan semakin tinggi pula kinerja pegawai yang dihasilkan. Koefisien regresi 0,397 menyatakan bahwa setiap penambahan 1 budaya organisasi maka akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,397 satuan. Sehingga budaya kerja berhubungan positif terhadap kinerja pegawai dengan asumsi variabel independen lain dianggap konstan.
- d. Nilai 0,101 pada variabel Motivasi Kerja (X3) adalah bernilai positif sehingga dapat dikatakan bahwa semakin baik motivasi kerja yang diberikan kepada pegawai berarti akan semakin baik pula kinerja pegawai yang dihasilkan. Koefisien regresi 0,101 menyatakan bahwa setiap penambahan 1 motivasi kerja maka akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,101 satuan. Sehingga motivasi kerja berhubungan positif terhadap kinerja pegawai dengan asumsi variabel independen lain dianggap konstan.

### **5.1.8 Hasil Uji Hipotesis**

#### **1. Uji t ( Uji Parsial)**

Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing indikator dari variabel bebas terhadap variabel terikat. Uji t dilakukan dengan membandingkan antara t-hitung dengan t-tabel. Untuk menentukan nilai t-tabel, maka ditentukan dengan tingkat signifikan 5%

dengan derajat kebebasan  $df = (n-k-1)$  dimana  $n$  adalah jumlah responden dan  $k$  adalah jumlah indikator/variabel.

**Tabel 5.19 Hasil Uji t (Uji Parsial)**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-7.067	1.695		-4.169	.000
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)	.729	.093	.647	7.860	.000
Budaya Organisasi (X2)	.397	.101	.325	3.943	.000
Motivasi Kerja (X3)	.101	.035	.094	2.912	.005

Sumber : Data primer, 2020

Berdasarkan pada tabel 5.19 tersebut di atas diperoleh data bahwa “untuk t hitung pada variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional sebesar 7.860 dan untuk nilai t tabel dari hasil  $n-k-1$  ( $n$ =responden,  $k$ =variabel independen) ( $76-3-1=72$ ) sebesar 1.99346. Dengan begitu berdasarkan nilai t hitung sebesar  $7.860 > 1.9934$  dan untuk nilai signifikan sebesar  $0,000 < 0,05$  maka dapat disimpulkan  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, dengan demikian Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Kinerja Pegawai.”

Berdasarkan pada tabel 5.19 tersebut di atas diperoleh data bahwa “untuk t hitung pada variabel Budaya Organisasi sebesar 3.943 dan untuk nilai t tabel dari hasil  $n-k-1$  ( $n$ =responden,  $k$ =variabel independen) ( $76-3-1=72$ ) sebesar 1.99346. Dengan begitu berdasarkan nilai t hitung sebesar  $3.943 > 1.99346$  dan untuk nilai signifikan sebesar  $0,000 < 0,05$  maka dapat disimpulkan  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, dengan demikian Budaya Organisasi berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Kinerja Pegawai.”

Berdasarkan pada tabel 5.19 tersebut di atas diperoleh data bahwa “untuk t hitung pada variabel Motivasi Kerja sebesar 2.912 dan untuk nilai t tabel dari hasil n-k-1 (n=responden, k=variabel independen) (76-3-1=72) sebesar 1.99346. Dengan begitu berdasarkan nilai t hitung sebesar  $2.912 > 1.99346$  dan untuk nilai signifikan sebesar  $0,005 < 0,05$  maka dapat disimpulkan H0 ditolak dan Ha diterima, dengan demikian Motivasi Kerja berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Kinerja Pegawai.”

## 2. Uji-F (Uji Bersama-sama dan/atau Simultan dan/atau Uji Serempak)

Uji F atau yang dikenal dengan Uji Silmultan/Uji Serempak digunakan untuk “menguji apakah variabel independen secara serempak (bersama-sama) berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Dimana F hitung  $>$  F tabel, maka hipotesis diterima atau secara bersama-sama variabel bebas dapat menerangkan variabel terikatnya secara serentak. Sebaliknya apabila F hitung  $<$  F tabel, maka H0 diterima atau secara bersama-sama variabel bebas tidak memiliki pengaruh terhadap variabel terikat.”

Untuk mengetahui signifikan atau tidak pengaruh secara bersama-sama variabel bebas terhadap variabel terikat maka digunakan probability sebesar 5% ( $\alpha = 0,05$ ).

**Tabel 5.20 Uji F (Uji Simultan)**

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
<b>Regression</b>	1134.308	3	378.103	294.407	.000 <sup>b</sup>
<b>Residual</b>	92.468	72	1.284		
<b>Total</b>	1226.776	75			

*Sumber : Data primer, 2020*

Berdasarkan tabel 5.20 diperoleh data bahwa “dengan tingkat signifikan 5% dan derajat kebebasan  $df_1 = 3$  dan  $df_2 = 72$  maka f tabel yang didapatkan adalah  $(3:72) = 2.73$ . Berdasarkan uji ANOVA atau uji F dari output SPSS, terlihat bahwa diperoleh f hitung sebesar  $294.407 > 2.73$  nilai f tabel dan probabilitas sebesar  $0,000 < 0,05$ . Secara lebih

tepat, nilai F hitung dibandingkan dengan F tabel dimana jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka secara simultan variabel-variabel independen berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel dependen, artinya variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja secara serempak (bersama-sama) mempengaruhi Variabel Kinerja Pegawai.”

### 5.1.9 Hasil Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi digunakan dalam mendeteksi seberapa jauh hubungan dan kemampuan model dalam menjelaskan variabel dependen. Pada data yang diolah terdapat empat variabel independen. Seperti pada tabel berikut.

**Tabel 5.21 Koefisien Determinasi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.962 <sup>a</sup>	.925	.921	1.133

*Sumber : Data primer, 2020*

Pada tabel 5.21 diperoleh data bahwa “R memperoleh nilai korelasi sebesar  $R=0,962$  yang artinya korelasi atau hubungan antara variabel independen yaitu Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja mempunyai pengaruh terhadap variabel independen yaitu Kinerja Pegawai sebesar 96,2%. Kemudian nilai koefisien determinasi atau R Square sebesar  $= 0,925$  yang artinya sebesar 92,5% pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, sedangkan 7,5% kinerja pegawai dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.”

## **5.2 Pembahasan**

### **5.2.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan Kabupaten Kepulauan Selayar**

“Nilai Koefisien Regresi 0,729 pada variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) adalah bernilai positif sehingga dapat dikatakan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan pemimpin, berarti akan semakin tinggi pula kinerja pegawai yang dihasilkan. Koefisien regresi 0,729 menyatakan bahwa setiap penambahan 1 gaya kepemimpinan transformasional maka akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,729 satuan. Sehingga variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional berhubungan positif terhadap Kinerja Pegawai dengan asumsi variabel independen lain dianggap konstan”

Berdasarkan pengujian hipotesis uji t ( Parsial) diperoleh data bahwa “untuk t hitung pada variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional sebesar 7.860 dan untuk nilai t tabel dari hasil  $n-k-1$  ( $n$ =responden,  $k$ =variabel independen) ( $76-3-1=72$ ) sebesar 1.99346. Dengan begitu berdasarkan nilai t hitung sebesar  $7.860 > 1.9934$  dan untuk nilai signifikan sebesar  $0,000 < 0,05$  maka dapat disimpulkan  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, dengan demikian Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Kinerja Pegawai. Sehingga dalam penelitian ini diperoleh hasil gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin baik gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan pimpinan kepada pegawai maka akan semakin meningkatkan kinerja pegawai.”

Kinerja pegawai dipengaruhi salah satunya oleh gaya kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional sangat bagus dikarenakan pemimpinnya telah menerapkan gaya transformasional sehingga pegawai disana sangatlah nyaman untuk bekerja. Pemimpin yang bijaksana umumnya lebih memperhatikan kondisi bawahan guna pencapaian tujuan organisasi. Gaya yang akan digunakan mendapat sambutan hangat oleh bawahan sehingga proses mempengaruhi bawahan berjalan baik dan disatu sisi timbul kesadaran untuk bekerja sama dan bekerja secara efektif. Berbagai macam cara mempengaruhi bawahan tersebut guna kepentingan pemimpin yaitu tujuan organisasi. Pimpinan dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan pada tugas dan fungsi, melalui proses komunikasi dengan bawahannya sebagai dimensi dalam kepemimpinan dan teknik-teknik untuk memaksimalkan pengambilan keputusan dengan melibatkan bawahan sebagai pemberi aspirasi.

Pemimpin (dalam hal ini adalah Kepala Dinas, Sekretaris Dinas, masing-masing Kepala Bidang dan masing-masing Kepala Seksi) berusaha meningkatkan kinerja staf/pegawainya dengan cara selalu memberi perhatian, motivasi dan menerima aspirasi pegawainya. “Ketika pegawai mendapat perlakuan-perlakuan tersebut dari pimpinannya, mereka akan merasa diperhatikan dan dihargai. Pegawai akan merasa senang jika mereka mendapat perhatian yang baik dari pimpinannya. Rasa senang akan membuat pegawai semangat dan konsentrasi terhadap tugas dan pekerjaannya. Hal ini tentunya mempengaruhi kinerja pegawai akan semakin baik dan maksimal. Berdasarkan hasil penelitian ini, gaya kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kinerja pegawai pada Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan.”

Hal ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Sitti Norma Daulay pada tahun 2017, dengan judul penelitian “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Perizinan Terpadu Satu Pintu Sei Rampah”. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa “variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai dinas penanaman modal dan pelayanan perizinan terpadu satu pintu yang dibuktikan dengan melihat uji analisis regresi dan dapat dijelaskan melalui variabel implementasi kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan.”

Dalam hubungan antara “Kepemimpinan Transformasional dengan kinerja individu atau pegawai” dari hasil penelitian McNeesse-Smith (1996) bahwa “ada korelasi positif antara kepemimpinan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja. Hasil penelitian tersebut didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh: Bass dan Avolio (1993) dan Ogbonna dan Haris (2000) yang menunjukkan pengaruh positif kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.”

Gaya Kepemimpinan Transformasional ini mempengaruhi kinerja pegawai didasari dengan tipe kepemimpinan yaitu “pertama, adanya kesamaan yang paling utama, yaitu jalannya organisasi yang tidak digerakkan oleh birokrasi, tetapi oleh kesadaran bersama. Kedua, para pelaku mengutamakan kepentingan organisasi bukan kepentingan pribadi. Ketiga, adanya partisipasi aktif dari pengikut atau orang yang dipimpin. ”

### **5.2.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan Kabupaten Kepulauan Selayar**

“Nilai Koefisien 0,397 pada variabel Budaya Organisasi (X2) adalah bernilai positif sehingga dapat dikatakan bahwa semakin tinggi budaya organisasi yang diterapkan berarti

akan semakin tinggi pula kinerja pegawai yang dihasilkan. Koefisien regresi 0,397 menyatakan bahwa setiap penambahan 1 budaya organisasi maka akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,397 satuan. Sehingga budaya kerja berhubungan positif terhadap kinerja pegawai dengan asumsi variabel independen lain dianggap konstan.”

Berdasarkan pengujian hipotesis uji t (Parsial) diperoleh data bahwa “untuk t hitung pada variabel Budaya Organisasi sebesar 3.943 dan untuk nilai t tabel dari hasil n-k-1 (n=responden, k=variabel independen) (76-3-1=72) sebesar 1.99346. Dengan begitu berdasarkan nilai t hitung sebesar  $3.943 > 1.99346$  dan untuk nilai signifikan sebesar  $0,000 < 0,05$  maka dapat disimpulkan  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, dengan demikian Budaya Organisasi berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Kinerja Pegawai. Sehingga dalam penelitian ini diperoleh hasil budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin baik budaya organisasi yang diterapkan di Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan kepada semua pegawai maka akan semakin meningkatkan kinerja pegawainya.”

Budaya merupakan pola yang terintegrasi dari perilaku manusia, yang terdiri pikiran, bahasa, perbuatan dan hasil-hasil budaya lainnya. Budaya organisasi mempengaruhi cara mengerjakan segala hal dalam organisasi. Tidak berbeda dengan budaya yang mempengaruhi masyarakatnya, maka budaya organisasi juga akan mempengaruhi sikap dan perilaku semua anggota organisasi tersebut. Budaya yang kuat dalam organisasi dapat memberikan paksaan atau dorongan kepada para anggotanya untuk bertindak atau berperilaku sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi. Dengan adanya ketaatan atas aturan organisasi tersebut maka diharapkan bisa mengoptimalkan kinerja para pegawai untuk mencapai tujuan organisasi.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dalam suatu instansi pemerintah adalah budaya organisasi. Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya tidak hanya ditentukan oleh keberhasilan implementasi prinsip-prinsip manajemen, seperti *planning, organizing, leading* dan *controlling* saja, tetapi ada faktor lain yang lebih menentukan, yaitu budaya organisasi. “Apabila sebuah organisasi memiliki anggota atau pegawai yang masih aktif, maka dapat diindikasikan sebagai bukti bahwa organisasi tersebut telah mampu dan sukses dalam memfungsikan budaya organisasi sebagai perekat di dalam kegiatan organisasi setiap harinya serta sebagai pengikat kekompakan antara individu dalam organisasi.”

Pada DLHK, para pegawai memahami betul keseluruhan apa yang menjadi nilai-nilai organisasi. “Para pegawai kompak, handal, dan memiliki rasa memiliki yang tinggi kepada organisasi dan hal inilah yang menjadi harapan setiap pimpinan dalam setiap organisasi. Dengan penerapan nilai-nilai organisasi tersebut akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut diwujudkan menjadi perilaku keseharian pegawai dalam bekerja, sehingga akan menjadi kinerja individual yang tentunya hasil akhir dari semua itu adalah meningkatnya kinerja pegawai pada DLHK Kabupaten Kepulauan Selayar.”

“Suatu organisasi yang baik harus mampu menciptakan budaya organisasi yang baik dan benar agar dapat dijiwai dan dipraktekkan oleh pegawai dalam menjalankan tugas. Budaya organisasi yang berhubungan langsung dengan pegawai antara lain adanya inisiatif individual, pengarahan, integrasi, dukungan manajemen, kontrol, sistem imbalan, dan pola komunikasi.”

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Jamaluddin, dkk dari Universitas Negeri Makassar pada tahun 2017, dengan judul penelitian “Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan.” Hasil penelitian membuktikan bahwa “terdapat Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Pendidikan Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan. Dari hasil analisa korelasi *product moment* diperoleh tingkat hubungan yang signifikan antara pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada kantor Dinas Pendidikan Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan dengan kategori Kuat.”

Menurut Rivai dan Mulyadi (2012:374) menyatakan bahwa “budaya organisasi adalah suatu kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku sehari-hari dan membuat keputusan untuk pegawai dan mengarahkan tindakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi.” Budaya organisasi merupakan “pola keyakinan dan nilai - nilai (Values) organisasi yang dipahami, dijiwai, dan dipraktikkan oleh organisasi, sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi. Oleh karena itu, budaya organisasi dijadikan sebagai pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang ada dalam organisasi. Budaya organisasi diharapkan akan memberikan pengaruh yang positif terhadap pribadi anggota organisasi maupun terhadap organisasi dalam hal mencapai visi dan misi serta tujuan organisasi.”

“Budaya organisasi memiliki kontribusi dalam membentuk perilaku pegawai seperti menanamkan nilai-nilai dan sikap para pegawai dalam mencapai tujuan organisasi, organisasi mampu beroperasi ketika ada nilai yang diyakini bersama.” Nilai-nilai itu akan membimbing perilakunya di setiap proses aktivitasnya. Fenomena inilah yang nantinya menunjukkan bahwa faktor-faktor inilah akan membimbing para pegawai pada kantor

Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan Kabupaten Kepulauan Selayar menjadi organisasi yang memiliki kinerja yang berkualitas dan professional.

### **5.2.3 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan Kabupaten Kepulauan Selayar**

“Nilai koefisien regresi 0,101 pada variabel Motivasi Kerja (X3) adalah bernilai positif sehingga dapat dikatakan bahwa semakin baik motivasi kerja yang diberikan kepada pegawai berarti akan semakin baik pula kinerja pegawai yang dihasilkan. Koefisien regresi 0,101 menyatakan bahwa setiap penambahan 1 motivasi kerja maka akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,101 satuan. Sehingga motivasi kerja berhubungan positif terhadap kinerja pegawai dengan asumsi variabel independen lain dianggap konstan.”

Berdasarkan pengujian hipotesis uji t ( Parsial) diperoleh data bahwa “untuk t hitung pada variabel Motivasi Kerja sebesar 2.912 dan untuk nilai t tabel dari hasil n-k-1 (n=responden, k=variabel independen) (76-3-1=72) sebesar 1.99346. Dengan begitu berdasarkan nilai t hitung sebesar  $2.912 > 1.99346$  dan untuk nilai signifikan sebesar  $0,005 < 0,05$  maka dapat disimpulkan H0 ditolak dan Ha diterima, dengan demikian Motivasi Kerja berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Kinerja Pegawai.. Sehingga dalam penelitian ini diperoleh hasil motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin baik motivasi kerja yang diterapkan pada Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan maka akan semakin meningkatkan kinerja pegawainya.”

Dalam konteks pekerjaan, motivasi merupakan salah satu faktor penting dalam mendorong seorang pegawai untuk bekerja dengan maksimal. Motivasi merupakan kesediaan individu untuk mengeluarkan kemampuan yang tinggi untuk mencapai tujuan

organisasi. Bila seseorang termotivasi maka ia akan berupaya sekuat tenaga untuk mencapai tujuan.

Motivasi kerja sebagai motor penggerak yang paling vital dalam sebuah pencapaian kinerja. Tanpa motivasi pegawai tidak akan berhasil untuk menyelesaikan sebuah pekerjaan secara maksimal karena tidak ada kemauan yang berasal dari dalam diri para pegawai itu sendiri, yang muncul hanyalah rutinitas.

Pegawai DLHK Kepulauan Selayar dalam melaksanakan tugas abdi negara sangatlah menentukan keberhasilan kinerja. Sikap yang positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal. Bila seseorang pegawai di kantor DLHK Kabupaten Kepulauan Selayar termotivasi maka akan berupaya sekuat tenaga mencapai visi dan misi DLHK Kabupaten Kepulauan Selayar. Motivasi pegawai pada DLHK Kabupaten Kepulauan Selayar dalam bekerja dapat berupa intensitas (kesungguhan dan ketekunan) yang tinggi dalam melaksanakan tugas.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Ari Susutrischastini pada Tahun 2015, dengan judul penelitian “Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Gunung Kidul. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul, maka Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul harus selalu meningkatkan kesadaran akan manajemen (pemimpin) dalam upaya melakukan pembinaan pegawai secara terus menerus sehingga prestasi kerja pegawai merasa dihargai.

Selain itu hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat teori hierarki kebutuhan oleh Abraham Maslow pada Tahun 1954. Dikembangkan Oleh Mangkunegara (2016:95), teori

hierarki kebutuhan menyatakan bahwa motivasi seseorang berdasarkan pada dua anggapan yaitu: kebutuhan seseorang tergantung pada apa yang sudah dimilikinya dan dilihat dari pentingnya kebutuhan yang paling kuat sesuai waktu, keadaan dan pengalaman yang bersangkutan.

Dengan demikian ada beberapa hal untuk dicatat: Pertama, hierarki adalah didasarkan pada kebutuhan (needs) bukan keinginan (wants). Kedua, mengadakan pada skala menaik artinya jika kebutuhan yang lebih bawah terpenuhi maka individu menemukan kebutuhan pada level di atasnya yang belum terpuaskan. Ketiga, jika individu mengalami hambatan untuk memahami kebutuhan yang lebih tinggi maka ia akan kembali pada kebutuhan tingkat yang lebih rendah sebagai kompensasi (Robbins dan Coulter, 2013).

#### **5.2.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan Kabupaten Kepulauan Selayar**

“Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dengan tingkat signifikan 5% dan derajat kebebasan  $df_1 = 3$  dan  $df_2 = 72$  maka  $f$  tabel yang didapatkan adalah  $(3:72) = 2.73$ . Berdasarkan uji ANOVA atau uji  $F$  dari output SPSS, terlihat bahwa diperoleh  $f$  hitung sebesar  $294.407 > 2.73$  nilai  $f$  tabel dan probabilitas sebesar  $0,000 < 0,05$ . Secara lebih tepat, nilai  $F$  hitung dibandingkan dengan  $F$  tabel dimana jika  $F$  hitung  $> F$  tabel maka secara simultan variabel-variabel independen berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel dependen, artinya variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja secara serempak (bersama-sama) mempengaruhi Variabel Kinerja Pegawai.”

Batasan dalam penelitian ini mengedepankan Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja yang mempengaruhi kinerja pegawai sesuai yang diteliti dalam penelitian ini . Ketiga indikator tersebut saling berhubungan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Gaya Kepemimpinan dengan metode Transformasional dimana pimpinan akan berusaha memberikan perhatian lebih kepada para bawahannya dan menerima aspirasi bawahan sebagai bentuk kebersamaan sehingga para bawahan merasa termotivasi untuk bekerja maksimal pada Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan. Hal ini tentunya dapat dijadikan nilai-nilai organisasi sehingga terbentuk kebiasaan positif yang dapat menunjang kinerja pegawai. Dengan diterapkannya budaya organisasi tersebut akan menjadikan pegawai termotivasi yang merupakan implementasi dari kepuasan kerja yang dihasilkan pegawai yang mendorong di dalam diri pegawai untuk bekerja secara maksimal. Dengan adanya motivasi tersebut sebagai motor penggerak yang vital dalam sebuah pencapaian kinerja, maka pegawai akan berhasil untuk menyelesaikan sebuah pekerjaan secara maksimal yang bukan hanyalah sekedar rutinitas.

#### **5.2.5 Variabel yang Paling Dominan Mempengaruhi Kinerja Pegawai pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Kepulauan Selayar**

Berdasarkan hasil regresi berganda maka diperoleh koefisien regresi terbesar adalah variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,729 dan nilai Uji t (Uji Parsial) didapatkan nilai t terbesar yaitu 7.860. Hal ini membuktikan bahwa dalam penelitian ini variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja pegawai pada Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan Kabupaten Kepulauan Selayar adalah variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional.

Gaya Kepemimpinan Transformasional merupakan sebuah proses dimana pimpinan dan bawahannya berusaha untuk mencapai tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Dalam artian, pemimpin transformasional mencoba untuk membangun kesadaran para bawahannya dengan menyerukan cita-cita yang besar dan moralitas yang tinggi seperti kejayaan, kebersamaan dan kemanusiaan. Seorang pemimpin dikatakan transformasional diukur dari tingkat kepercayaan, kepatuhan, kekaguman, kesetiaan dan rasa hormat para pengikutnya. Para pengikut pemimpin transformasional selalu termotivasi untuk melakukan hal yang lebih baik lagi untuk mencapai sasaran organisasi.

Pada DLHK, para pemimpin mempunyai tanggung jawab menciptakan kondisi-kondisi dan perangsang yang memotivasi anggota mencapai tujuan yang ditentukan. Hal ini dimaksudkan agar perilaku bawahan sesuai dengan tujuan organisasi. Harus ada perpaduan antara motivasi akan pemenuhan kebutuhan mereka sendiri dan permintaan organisasi.

Dalam perkembangannya, dimensi kepemimpinan transformasional yaitu pertama, berkharisma (*idealized influence*) ialah pemimpin tersebut mempunyai power dan pengaruh. Pada Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan, pegawai dibangkitkan sehingga mempunyai tingkat kepercayaan dan keyakinan bahwa mereka mampu menyelesaikan sesuatu yang lebih besar dengan usaha ekstra. Kedua, motivasi inspirasional (*inspirational motivasi*) yaitu pemimpin transformasional selalu memotivasi dan merangsang bawahannya dengan menyiapkan pekerjaan berarti dan menantang, antusiasme dan optimisme ditunjukkan. Pada DLHK, pemimpin selalu mengkomunikasi visi, misi dan harapan-harapan dengan tujuan agar bawahan mempunyai komitmen yang tinggi untuk mencapai tujuan. Hal ketiga yaitu stimulasi intelektual (*intellectual stimulasi*) yaitu

pemimpin selalu menstimuli bawahannya secara intelektual, sehingga mereka menjadi inovatif dan kreatif dalam menyelesaikan masalah dengan cara-cara yang baru. Pada DLHK, pemimpin mengajarkan dengan melihat kesulitan sebagai masalah yang harus diselesaikan dan memberikan penyelesaian masalah secara rasional. Keempat, konsiderasi individu (*individual consideration*) yaitu pemimpin memberikan perhatian kepada pegawai secara individual seperti kebutuhan pegawai untuk berprestasi, memberikan gaji, memberikan nasihat kepada pegawai sehingga pegawai dapat tumbuh dan berkembang. Dengan semuanya ini dampak yang timbul adalah kinerja pegawai diharapkan akan meningkat dan dengan meningkatnya kinerja pegawai maka diharapkan kinerja organisasi juga akan meningkat.

## **BAB VI**

### **P E N U T U P**

#### **6.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan maka dapat dikemukakan kesimpulannya sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan Kabupaten Kepulauan Selayar.
2. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan Kabupaten Kepulauan Selayar.
3. Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan Kabupaten Kepulauan Selayar.
4. Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan secara bersama-sama terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan Kabupaten Kepulauan Selayar.
5. Variabel yang paling dominan mempengaruhi Kinerja Pegawai pada Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan Kabupaten Kepulauan Selayar adalah variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional.

## 6.2 Implikasi

Berdasarkan hasil penelitian ini dapat dikemukakan implikasi baik secara teoritis dan implikasi secara praktiss yaitu sebagai berikut:

1. Implikasi Teoritis
  - a. Penelitian ini telah membuktikan bahwa indikator-indikator yang menyusun gaya kepemimpinan transformasional sangat mempengaruhi kinerja pegawai. Dengan kharisma pemimpin serta bentuk perhatian dan mampu menerima aspirasi untuk mewujudkan tujuan bersama diharapkan dapat memberikan rangsangan/stimulus kepada seseorang untuk dapat mendorong pegawai bekerja dengan maksimal.
  - b. Penelitian ini telah membuktikan bahwa indikator-indikator yang menyusun Budaya Organisasi yang diterapkan pada Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini dibuktikan dengan penerapan nilai-nilai organisasi yang membentuk sikap terhadap pekerjaan dan perilaku dalam bekerja.
  - c. Penelitian ini membuktikan bahwa indikator-indikator yang menyusun motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai, dimana adanya dorongan yang kuat muncul dalam diri pegawai yang menjamin terlaksananya pekerjaan dengan baik.”

## 6.3 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan maka penulis memberi saran sebagai berikut:

1. Diharapkan kepada para pemimpin (mulai dari Kepala Dinas sampai dengan Kepala Seksi Bidang) yang telah bekerja pada DLHK Kabupaten Kepulauan Selayar selalu memberikan gaya kepemimpinan model transformasional yang mengutamakan kebersamaan agar semua pekerjaan dapat terlaksana dengan baik, dengan memenuhi kepuasan kerja pegawainya.

2. DLHK Kabupaten Kepulauan Selayar sebaiknya agar lebih fokus dalam peningkatan Budaya Organisasi yang diterapkan dengan memfokuskan kepada nilai-nilai organisasi yang ditanamkan. Dengan penerapan ketentuan nilai-nilai kerja yang baik akan mendorong kinerja yang baik pula.
3. Motivasi Kerja pada DLHK Kabupaten Kepulauan Selayar sebaiknya perlu ditingkatkan dengan menciptakan motivasi dalam diri para pegawai di setiap bidang. Motivasi kerja yang tinggi dengan penerapan pemberian penghargaan akan kinerja pegawai sebagai bentuk pendorong semangat dalam diri untuk bekerja tentunya akan meningkatkan pencapaian tujuan organisasi yang masuk visi dan misi pada Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan Kabupaten Kepulauan Selayar.
4. Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja pada Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan merupakan hal yang saling berkaitan dan menguatkan antara satu dengan yang lainnya. Olehnya itu organisasi diharapkan memperhatikan elemen-elemen tersebut untuk peningkatan kinerja pegawai.
5. Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional yang merupakan variabel paling dominan atau kuat pengaruhnya dalam peningkatan kinerja. Oleh karena itu, diperlukan perhatian yang kuat kepada para pegawai agar semangat dan motivasi pegawai tetap terjaga.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Wahab Podungge. 2018. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Bone Bolango*. *Journal of Public Administration Studies*. Vol.1 No.1 Tahun 2018. Gorontalo; Universitas Negeri Gorontalo
- Ahmed dan Saima. 2014. *The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: A Case Study of Telecom Sector*. *Journal Global*. Islamia University of Bahawalpur, Pakistan
- Andini Dewi dan Yusrawati. 2015. *Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Dan Penerapan Sistem Akuntansi Keuangan Daerah Terhadap Kualitas Laporan Keuangan Daerah*. *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akutansi I* Vol. 24 No. 1.
- Bass, B. M., dan Avolio, B. J. 1990. *The Implications Of Transactional And Transformational Leadership For Individual, Team And Organizational Development*,4,231-272
- Edy, Sutrisno, 2016, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Kencana Prenada Media Group, Jakarta.
- Fahmi, Irham. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Frendy dan Nugrohoseno. 2015. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Para pegawai Divisi Human Capital PT Sumber Alfaria Trijaya, Tbk Branch Sidoarjo*. *Jurnal*. Universitas Negeri Surabaya.
- Ghozali, Imam. 2016. *Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program IBM SPSS 23 (Edisi 8)*. Cetakan ke VIII. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- I Gede Riana, Wayan Gede Supartha, Roy Johan Agung Tucunan. 2014. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Dan Kinerja Para pegawai (Studi Kasus Pada PT Pandawa*. *Jurnal*.
- I Wayan Mudiarta. 2016. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, dan Budaya Organisasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kinerja Para pegawai*. *Jurnal E-Manajemen Universitas Udayana*.
- Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Tahun 2019

- Lidya Rorimpandey. 2013. *Gaya Kepemimpinan Transformasional, Transaksional, Situasional, Pelayanan, dan Autentik Terhadap Kinerja Pegawai Kelurahan di Kecamatan Bunaken Kota Manado*. Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis, dan Akuntansi.
- Ragaz et al. 2017. *Pengaruh Emotional Intelligence dan Stres Kerja terhadap Kinerja Para pegawai Bank Pembangunan Daerah Kaltim Cabang Penajam Paser Utara*. Jurnal, Seminar Nasional Manajemen dan Ekonomi Bisnis. Volume 1, Mei 2017.
- Rencana Strategis (Renstra) Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan (DLHK) Tahun 2019
- Robbins, P. Stephen & Coutler, Mary. 2016, *Human Resources Management, Edisi 16, Jilid 1*, Salemba Empat, Jakarta.
- Robertus Gita. 2016. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan, Budaya Organisasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Para pegawai (Studi Pada PT. BPR Arta Utama Pekalongan)*. Jurnal Manajemen Diponegoro.
- Salihu, et al. 2016. *Impact of Organizational Culture on Employee Performance in Nigeria*. *Journal Global*. National College of Ireland
- Sarwani. 2016. *The Effect Of Work Discipline And Work Environment On The Performance Of Employees*. Jurnal: *University of Dr. Soetomo Surabaya*
- Setiawan, F., & Kartika Dewi, A. 2014. Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Para pegawai Pada CV. Berkat Anugrah. *EJurnal Manajemen Universitas Udayana*, 3(5).
- Sinambela. Lijan Poltak. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Solechah Qunniati, dkk. 2012. *Gaya Kepemimpinan Transformasional, karakteristik individu, dan motivasi para pegawai, Pengaruhnya Terhadap Kinerja Para pegawai (Studi Pada Perusahaan Umum Jasa Tirta Malang)*
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: PT Alfabet.
- Suwatno & Priansa, D. 2011. *Manajemen SDM dalam organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- T. Hani Handoko. 2015. *Manajemen*, Edisi 2, BPFE, Yogyakarta.

- Tanuwibowo dan Setiawan. 2015. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Para pegawai PT. Lestari Purnama Perkasa*. Jurnal. Universitas Islam Bandung (Unisba)
- Wibowo, 2016. *Manajemen Kinerja, Edisi Kelima*, PT.Rajagrafindo Persada Jakarta-14240.
- Wirawan. 2010. *Konflik dan Manajemen Konflik: Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Yukl, Gary. 2015. *Kepemimpinan Dalam Organisasi (Edisi 7)*. Jakarta : Indeks.

# LAMPIRAN

## KUISIONER PENELITIAN

### PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS LINGKUNGAN HIDUP DAN KEHUTANAN KABUPATEN KEPUALAUN SELAYAR

NAMA RESPONDEN :

TANGGAL :

#### I. Identitas Responden

Berilah tanda ceklist (√) pada kolom yang telah disediakan

1. Umur :  20-29 Tahun  
 30-39 Tahun  
 40-49 Tahun  
 ≥ 50 Tahun
2. Jenis Kelamin :  Laki-laki  
 Perempuan
3. Pendidikan :  SMP  
 SMA  
 Akademi/Perguruan Tinggi
4. Pegawai :  Pegawai Negeri Sipil (PNS)  
 Tenaga Kontrak  
 Tenaga Honorer

#### Petunjuk Pengisian Kuesioner

Pilihlah jawaban di bawah ini dengan memberikan tanda Checklist (√) pada kolom yang Bapak/Ibu anggap sesuai. Keterangan kolom sebagai berikut:

- SS = Sangat Setuju
- S = Setuju
- RR = Ragu-ragu
- TS = Tidak Setuju
- STS = Sangat Tidak Setuju

## II. Kuesioner Gaya Kepemimpinan Transformasional

NO	PERNYATAAN	JAWABAN RESPONDEN				
		SS	S	RR	TS	STS
1.	Pimpinan selalu memberikan kepercayaan kepada bawahannya					
2.	Pemimpin mampu menciptakan kekaguman pada para bawahannya					
3.	Pemimpin selalu mendorong dan memotivasi dalam bekerja pada para bawahannya					
4.	Pimpinan selalu menekankan pentingnya tujuan serta komitmen bekerja					
5.	Pemimpin selalu menunjukkan usaha pemimpin yang mendorong pengikut agar menjadi inovatif					
6.	Pemimpin selalu berpartisipasi pada para bawahan untuk mencapai tujuan					
7.	Pemimpin menciptakan kepatuhan kepada para bawahannya					
8.	Pemimpin selalu memberikan perhatian pribadi pada para bawahannya					

## III. Kuesioner Budaya Organisasi

NO	PERNYATAAN	JAWABAN RESPONDEN				
		SS	S	RR	TS	STS
1.	Dalam menyelesaikan pekerjaan, saya melakukan sesuai dengan prosedur organisasi					
2.	Organisasi memberikan fasilitas dalam menunjang penyelesaian pekerjaan					
3.	Organisasi mempunyai nilai-nilai yang menjadi acuan saya dalam melakukan pekerjaan					
4.	Dalam melaksanakan pekerjaan terdapat komunikasi dua arah yaitu antara atasan dan bawahan					
5.	Saya memahami dengan baik struktur organisasi yang ada dalam organisasi					
6.	Organisasi selalu mempertimbangkan resiko dalam pekerjaan					
7.	Jika terdapat masalah dalam pekerjaan					

	dislesaikan dengan <i>win-win solution</i>					
8.	Dalam melaksanakan pekerjaan, Saya berusaha mematuhi peraturan yang ada walaupun tidak ada pengawasan.					

#### IV. Kuesioner Motivasi Kerja

NO	PERNYATAAN	JAWABAN RESPONDEN				
		SS	S	RR	TS	STS
1.	Setiap pegawai yang memiliki prestasi kerja yang tinggi akan mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan karir.					
2.	Pegawai memiliki kesempatan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan untuk menunjang prestasi					
3.	Dalam menyelesaikan pekerjaan pegawai mempunyai metode sendiri dan wewenang yang bisa dipertanggungjawabkan					
4.	Dalam mengerjakan pekerjaan setiap pegawai ingin mendapat pengakuan terhadap pekerjaannya					
5.	Penghargaan dalam pekerjaan dapat memotivasi pegawai untuk bekerja keras					
6.	Setiap pegawai mempunyai keinginan yang tinggi untuk menjadi teladan					
7.	Pegawai memiliki komunikasi yang baik untuk memperluas pergaulan					
8.	Kemampuan menguasai pekerjaan membuat pemimpin merasa tenang.					

#### V. Kuesioner Kinerja Pegawai

NO	PERNYATAAN	JAWABAN RESPONDEN				
		SS	S	RR	TS	STS
1.	Setiap pegawai bekerja sesuai prosedur dan jadwal yang sudah ditentukan					
2.	Pegawai harus mempunyai hasil kerja yang baik untuk tercapainya tujuan yang diinginkan					
3.	Hasil Pekerjaan Saya selalu memenuhi kriteria yang telah ditetapkan					

4.	Kuantitas kerja saya sesuai dengan standar kerja yang ditentukan					
5.	Saya tidak sering membuat kesalahan dalam menyelesaikan tugas					
6.	Adanya kerja sama dan saling mendukung antar sejawat atau dengan yang lainnya					
7.	Mampu mempertanggungjawabkan pekerjaan kepada atasan dan teman kerja					
8.	Pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan tambahan dengan baik sesuai waktu yang ditentukan					

**LAMPIRAN**

• **UJI VALIDITAS ITEM ( $r > 0.2257$ )**

**1. Validitas Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)**

**Correlations**

	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	Total X1
X1.1 Pearson Correlation	1	.542**	.326**	.921**	.490**	.528**	.382**	.319**	.796**
X1.1 Sig. (2-tailed)		.000	.004	.000	.000	.000	.001	.005	.000
X1.1 N	76	76	76	76	76	76	76	76	76
X1.2 Pearson Correlation	.542**	1	.416**	.475**	.875**	.979**	.435**	.407**	.839**
X1.2 Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
X1.2 N	76	76	76	76	76	76	76	76	76
X1.3 Pearson Correlation	.326**	.416**	1	.326**	.399**	.412**	.956**	.382**	.618**
X1.3 Sig. (2-tailed)	.004	.000		.004	.000	.000	.000	.001	.000
X1.3 N	76	76	76	76	76	76	76	76	76
X1.4 Pearson Correlation	.921**	.475**	.326**	1	.576**	.493**	.381**	.364**	.803**
X1.4 Sig. (2-tailed)	.000	.000	.004		.000	.000	.001	.001	.000
X1.4 N	76	76	76	76	76	76	76	76	76
X1.5 Pearson Correlation	.490**	.875**	.399**	.576**	1	.898**	.417**	.455**	.843**
X1.5 Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
X1.5 N	76	76	76	76	76	76	76	76	76
X1.6 Pearson Correlation	.528**	.979**	.412**	.493**	.898**	1	.430**	.398**	.840**
X1.6 Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
X1.6 N	76	76	76	76	76	76	76	76	76
X1.7 Pearson Correlation	.382**	.435**	.956**	.381**	.417**	.430**	1	.397**	.654**
X1.7 Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.001	.000	.000		.000	.000
X1.7 N	76	76	76	76	76	76	76	76	76
X1.8 Pearson Correlation	.319**	.407**	.382**	.364**	.455**	.398**	.397**	1	.627**
X1.8 Sig. (2-tailed)	.005	.000	.001	.001	.000	.000	.000		.000
X1.8 N	76	76	76	76	76	76	76	76	76
Total X1 Pearson Correlation	.796**	.839**	.618**	.803**	.843**	.840**	.654**	.627**	1
Total X1 Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
Total X1 N	76	76	76	76	76	76	76	76	76

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

## 2. ValiditasBudayaorganisasi (X2)

Correlations

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	Total X2
X2.1	Pearson Correlation	1	.802**	.422**	.454**	.263*	.417**	.201	.465**	.736**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.022	.000	.081	.000	.000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76
X2.2	Pearson Correlation	.802**	1	.402**	.469**	.270*	.431**	.179	.482**	.736**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.018	.000	.122	.000	.000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76
X2.3	Pearson Correlation	.422**	.402**	1	.814**	.330**	.884**	.349**	.879**	.855**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.004	.000	.002	.000	.000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76
X2.4	Pearson Correlation	.454**	.469**	.814**	1	.288*	.920**	.207	.881**	.857**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.012	.000	.073	.000	.000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76
X2.5	Pearson Correlation	.263*	.270*	.330**	.288*	1	.319**	.018	.341**	.419**
	Sig. (2-tailed)	.022	.018	.004	.012		.005	.878	.003	.000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76
X2.6	Pearson Correlation	.417**	.431**	.884**	.920**	.319**	1	.218	.955**	.867**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.005		.059	.000	.000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76
X2.7	Pearson Correlation	.201	.179	.349**	.207	.018	.218	1	.266*	.430**
	Sig. (2-tailed)	.081	.122	.002	.073	.878	.059		.020	.000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76
X2.8	Pearson Correlation	.465**	.482**	.879**	.881**	.341**	.955**	.266*	1	.891**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.003	.000	.020		.000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76
Total X2	Pearson Correlation	.736**	.736**	.855**	.857**	.419**	.867**	.430**	.891**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76

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

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

### 3. Validitas Motivasi Kerja (X3)

Correlations

	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	Total X3
X3.1 Pearson Correlation	1	.693**	.797**	.430**	.657**	.568**	.922**	.442**	.872**
X3.1 Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
X3.1 N	76	76	76	76	76	76	76	76	76
X3.2 Pearson Correlation	.693**	1	.538**	.591**	.959**	.816**	.610**	.599**	.889**
X3.2 Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
X3.2 N	76	76	76	76	76	76	76	76	76
X3.3 Pearson Correlation	.797**	.538**	1	.340**	.499**	.486**	.814**	.348**	.770**
X3.3 Sig. (2-tailed)	.000	.000		.003	.000	.000	.000	.002	.000
X3.3 N	76	76	76	76	76	76	76	76	76
X3.4 Pearson Correlation	.430**	.591**	.340**	1	.627**	.529**	.420**	.923**	.719**
X3.4 Sig. (2-tailed)	.000	.000	.003		.000	.000	.000	.000	.000
X3.4 N	76	76	76	76	76	76	76	76	76
X3.5 Pearson Correlation	.657**	.959**	.499**	.627**	1	.814**	.573**	.632**	.878**
X3.5 Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
X3.5 N	76	76	76	76	76	76	76	76	76
X3.6 Pearson Correlation	.568**	.816**	.486**	.529**	.814**	1	.522**	.487**	.800**
X3.6 Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
X3.6 N	76	76	76	76	76	76	76	76	76
X3.7 Pearson Correlation	.922**	.610**	.814**	.420**	.573**	.522**	1	.390**	.835**
X3.7 Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
X3.7 N	76	76	76	76	76	76	76	76	76
X3.8 Pearson Correlation	.442**	.599**	.348**	.923**	.632**	.487**	.390**	1	.713**
X3.8 Sig. (2-tailed)	.000	.000	.002	.000	.000	.000	.000		.000
X3.8 N	76	76	76	76	76	76	76	76	76
Total X3 Pearson Correlation	.872**	.889**	.770**	.719**	.878**	.800**	.835**	.713**	1
Total X3 Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
Total X3 N	76	76	76	76	76	76	76	76	76

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

#### 4. Validitas Kinerja Pegawai (Y)

Correlations

		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Total Y
Y1	Pearson Correlation	1	.576**	.493**	.381**	.848**	.701**	.888**	.553**	.881**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76
Y2	Pearson Correlation	.576**	1	.898**	.417**	.491**	.421**	.486**	.921**	.784**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76
Y3	Pearson Correlation	.493**	.898**	1	.430**	.562**	.459**	.554**	.804**	.786**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76
Y4	Pearson Correlation	.381**	.417**	.430**	1	.368**	.335**	.381**	.405**	.530**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000		.001	.003	.001	.000	.000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76
Y5	Pearson Correlation	.848**	.491**	.562**	.368**	1	.846**	.968**	.450**	.901**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001		.000	.000	.000	.000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76
Y6	Pearson Correlation	.701**	.421**	.459**	.335**	.846**	1	.837**	.426**	.814**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.003	.000		.000	.000	.000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76
Y7	Pearson Correlation	.888**	.486**	.554**	.381**	.968**	.837**	1	.455**	.907**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001	.000	.000		.000	.000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76
Y8	Pearson Correlation	.553**	.921**	.804**	.405**	.450**	.426**	.455**	1	.752**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76
Total Y	Pearson Correlation	.881**	.784**	.786**	.530**	.901**	.814**	.907**	.752**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76

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

- **UJI RELIABILITAS**

- 1. RELIABILITAS GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL (X1)**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	76	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	76	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.882	.894	8

→ Nilai Cronbach's Alpha  
0.882 > 0.60

- 2. RELIABILITAS BUDAYA ORGANISASI (X2)**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	76	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	76	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.869	.873	8

→ Nilai Cronbach's Alpha  
0.869 > 0.60

### 3. RELIABILITAS MOTIVASI KERJA (X3)

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	76	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	76	100.0

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

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.924	.925	8

→ Nilai Cronbach's Alpha  
 $0.924 > 0.60$

### 4. RELIABILITAS KINERJA PEGAWAI (Y)

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	76	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	76	100.0

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

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.920	.918	8

→ Nilai Cronbach's Alpha  
 $0.920 > 0.60$

- **UJI STATISTIK DESKRIPTIF (RESPONDEN DAN ITEM)**

- 1. DESKRIPTIF RESPONDEN**

**Umur Responden**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 20-29 Tahun	31	40.8	40.8	40.8
30-39 Tahun	24	31.6	31.6	72.4
40-49 Tahun	17	22.4	22.4	94.7
≥ 50 Tahun	4	5.3	5.3	100.0
Total	76	100.0	100.0	

**Jenis Kelamin**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Laki-Laki	34	44.7	44.7	44.7
Perempuan	42	55.3	55.3	100.0
Total	76	100.0	100.0	

**Jenjang Pendidikan**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid SMP-Sederajat	7	9.2	9.2	9.2
SMA/SMU-Sederajat	28	36.8	36.8	46.1
Akademi/Perguruan Tinggi	41	53.9	53.9	100.0
Total	76	100.0	100.0	

**Jenis Pegawai**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Pegawai Negeri Sipil (PNS)	26	34.2	34.2	34.2
Tenaga Kontrak	48	63.2	63.2	97.4
Tenaga Honorer	2	2.6	2.6	100.0
Total	76	100.0	100.0	

## 2. DESKRIPTIF ITEM PERNYATAAN

### Item GayaKepemimpinanTransformasional (X1)

#### X1.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	1.3	1.3	1.3
3	17	22.4	22.4	23.7
4	35	46.1	46.1	69.7
5	23	30.3	30.3	100.0
Total	76	100.0	100.0	

#### X1.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	1.3	1.3	1.3
3	10	13.2	13.2	14.5
4	56	73.7	73.7	88.2
5	9	11.8	11.8	100.0
Total	76	100.0	100.0	

#### X1.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	1.3	1.3	1.3
3	6	7.9	7.9	9.2
4	67	88.2	88.2	97.4
5	2	2.6	2.6	100.0
Total	76	100.0	100.0	

#### X1.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	1.3	1.3	1.3
3	17	22.4	22.4	23.7
4	34	44.7	44.7	68.4
5	24	31.6	31.6	100.0
Total	76	100.0	100.0	

#### X1.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	1.3	1.3	1.3
3	11	14.5	14.5	15.8
4	54	71.1	71.1	86.8
5	10	13.2	13.2	100.0
Total	76	100.0	100.0	

#### X1.6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	1.3	1.3	1.3
3	10	13.2	13.2	14.5
4	55	72.4	72.4	86.8
5	10	13.2	13.2	100.0
Total	76	100.0	100.0	

**X1.7**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	1.3	1.3	1.3
3	5	6.6	6.6	7.9
4	68	89.5	89.5	97.4
5	2	2.6	2.6	100.0
Total	76	100.0	100.0	

**X1.8**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	4	5.3	5.3	5.3
3	7	9.2	9.2	14.5
4	50	65.8	65.8	80.3
5	15	19.7	19.7	100.0
Total	76	100.0	100.0	

**Item Budayaorganisasi (X2)****X2.1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	16	21.1	21.1	21.1
4	36	47.4	47.4	68.4
5	24	31.6	31.6	100.0
Total	76	100.0	100.0	

**X2.2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	15	19.7	19.7	19.7
4	39	51.3	51.3	71.1
5	22	28.9	28.9	100.0
Total	76	100.0	100.0	

**X2.3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	11	14.5	14.5	14.5
4	55	72.4	72.4	86.8
5	10	13.2	13.2	100.0
Total	76	100.0	100.0	

**X2.4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	1.3	1.3	1.3
3	12	15.8	15.8	17.1
4	53	69.7	69.7	86.8
5	10	13.2	13.2	100.0
Total	76	100.0	100.0	

**X2.5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	5	6.6	6.6	6.6
4	69	90.8	90.8	97.4
5	2	2.6	2.6	100.0
Total	76	100.0	100.0	

**X2.6**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	12	15.8	15.8	15.8
4	54	71.1	71.1	86.8
5	10	13.2	13.2	100.0
Total	76	100.0	100.0	

**X2.7**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	1.3	1.3	1.3
3	7	9.2	9.2	10.5
4	53	69.7	69.7	80.3
5	15	19.7	19.7	100.0
Total	76	100.0	100.0	

**X2.8**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	10	13.2	13.2	13.2
4	56	73.7	73.7	86.8
5	10	13.2	13.2	100.0
Total	76	100.0	100.0	

**Item MotivasiKerja (X3)****X3.1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	9	11.8	11.8	11.8
4	40	52.6	52.6	64.5
5	27	35.5	35.5	100.0
Total	76	100.0	100.0	

**X3.2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	7	9.2	9.2	9.2
4	50	65.8	65.8	75.0
5	19	25.0	25.0	100.0
Total	76	100.0	100.0	

**X3.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	9	11.8	11.8	11.8
	4	39	51.3	51.3	63.2
	5	28	36.8	36.8	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

**X3.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	4	5.3	5.3	5.3
	4	54	71.1	71.1	76.3
	5	18	23.7	23.7	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

**X3.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	7	9.2	9.2	9.2
	4	52	68.4	68.4	77.6
	5	17	22.4	22.4	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

**X3.6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	7	9.2	9.2	9.2
	4	49	64.5	64.5	73.7
	5	20	26.3	26.3	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

**X3.7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	9	11.8	11.8	11.8
	4	39	51.3	51.3	63.2
	5	28	36.8	36.8	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

**X3.8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	4	5.3	5.3	5.3
	4	57	75.0	75.0	80.3
	5	15	19.7	19.7	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

## Item Kinerja Pegawai (Y)

### Y1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1.3	1.3	1.3
	3	17	22.4	22.4	23.7
	4	34	44.7	44.7	68.4
	5	24	31.6	31.6	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

### Y2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1.3	1.3	1.3
	3	11	14.5	14.5	15.8
	4	54	71.1	71.1	86.8
	5	10	13.2	13.2	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

### Y3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1.3	1.3	1.3
	3	10	13.2	13.2	14.5
	4	55	72.4	72.4	86.8
	5	10	13.2	13.2	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

### Y4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1.3	1.3	1.3
	3	5	6.6	6.6	7.9
	4	68	89.5	89.5	97.4
	5	2	2.6	2.6	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

### Y5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	16	21.1	21.1	21.1
	4	36	47.4	47.4	68.4
	5	24	31.6	31.6	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

### Y6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	9	11.8	11.8	11.8
	4	42	55.3	55.3	67.1
	5	25	32.9	32.9	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Y7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	1.3	1.3	1.3
3	17	22.4	22.4	23.7
4	34	44.7	44.7	68.4
5	24	31.6	31.6	100.0
Total	76	100.0	100.0	

Y8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	10	13.2	13.2	13.2
4	55	72.4	72.4	85.5
5	11	14.5	14.5	100.0
Total	76	100.0	100.0	

- **UJI ASUMSI KLASIK**

1. **UJI NORMALITAS(Nilai Sig. Kolmogorov-Smirnov > 0.05)**

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		76
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.11036598
Most Extreme Differences	Absolute	.076
	Positive	.076
	Negative	-.075
Kolmogorov-Smirnov Z		.664
Asymp. Sig. (2-tailed)		.770

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

**2. UJI MULTIKOLONIERITAS → NILAI VIF < 10.00**

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-7.067	1.695		-4.169	.000		
	Total X1	.729	.093	.647	7.860	.000	.155	6.468
	Total X2	.397	.101	.325	3.943	.000	.155	6.472
	Total X3	.101	.035	.094	2.912	.005	.998	1.002

a. Dependent Variable: Total Y

**3. UJI AUTOKORELASI**

- Jumlah n = 76
- jumlah k (independenvariabel) = 3
- NilaidL = 1.564
- NilaidU = 1.7104
- NilaiDw = 2.283
- Kesimpulan = Dw > dU (2.283 > 1.710) = Tidak Terdapat autokorelasi

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.962 <sup>a</sup>	.925	.921	1.133	2.283

a. Predictors: (Constant), Total X3, Total X1, Total X2

b. Dependent Variable: Total Y

• **UJI HIPOTESIS**

**1. UJI T → T TABEL = 1.993**

thitung > t tabel = ADA PENGARUH

thitung < t tabel = TIDAK ADA PENGARUH

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-7.067	1.695		-4.169	.000
	Total X1	.729	.093	.647	7.860	.000
	Total X2	.397	.101	.325	3.943	.000
	Total X3	.101	.035	.094	2.912	.005

a. Dependent Variable: Total Y

2. UJI F → F TABEL =2.73

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1134.308	3	378.103	294.407	.000 <sup>b</sup>
	Residual	92.468	72	1.284		
	Total	1226.776	75			

a. Dependent Variable: Total Y

b. Predictors: (Constant), Total X3, Total X1, Total X2

3. UJI KOEFISIEN REGRESI

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.962 <sup>a</sup>	.925	.921	1.133

a. Predictors: (Constant), Total X3, Total X1, Total X2

b. Dependent Variable: Total Y