

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, MOTIVASI  
DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI KANTOR  
KECAMATAN MANDALLE KABUPATEN  
PANGKAJENE DAN KEPULAUAN**

**TESIS**

Untuk Memenuhi Persyaratan  
Memperoleh Gelar Magister Manajemen



**Diajukan Oleh:**

**Herlina**

**2018MM21785**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
STIE NOBEL INDONESIA  
MAKASSAR  
2021**

## PENGESAHAN TESIS

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, MOTIVASI DAN  
DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI KANTOR KECAMATAN  
MANDALLE KABUPATEN  
PANGKAJENE DAN KEPULAUAN**

Oleh :

**Herlina**

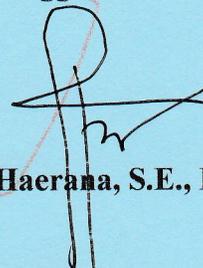
Telah dipertahankan di depan penguji  
Pada tanggal 14 Maret 2021  
Dinyatakan telah memenuhi syarat

Ketua

Anggota



**Dr. H. Badaruddin, S.T., M.M**



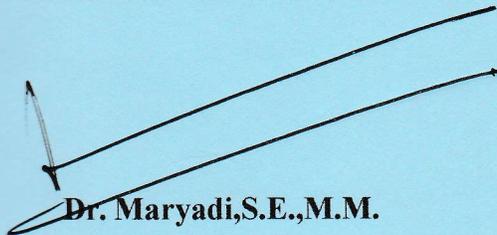
**Dr. Haerana, S.E., M.M**

*School Of Business*

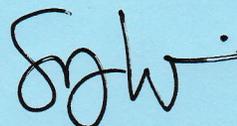
Mengetahui

Direktur PPS STIENobelIndonesia

Ketua Prodi MagisterManajemen



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



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

## **HALAMAN IDENTITAS**

### **MAHASISWA, PEMBIMBING, DAN PENGUJI TESIS**

#### **JUDUL TESIS:**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, MOTIVASI DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI KANTOR KECAMATAN MANDALLE KABUPATEN PANGKAJENE DAN KEPULAUAN**

Nama Mahasiswa : Herlina

NIM : 2018MM21785

Program Studi : Magister Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

#### **KOMISI PEMBIMBING :**

Ketua : Dr. H. Badaruddin, S.T., M.M

Anggota : Dr. Haerana, S.E., M.M

#### **TIM DOSEN PENGUJI :**

Dosen Penguji 1 : Prof. Dr. H. Saban Echdar. S.E., M.Si

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

Tanggal Ujian Tutup : 14 Maret 2021

SK Penguji Nomor : 031/SK/PPS/STIE-NI/IV/2020

**MOTTO**

*Be Better Than You Were  
Yesterday.*

## KATA PENGANTAR

*Assalamu'alaikum Wr.Wb*

Tiada kalimat yang pantas penulis ucapkan selain Puji dan Syukur tak terhingga kepada Allah SWT, karena hanya atas ijin-Nya, penulis dapat menyelesaikan tesis ini sebagai salah satu persyaratan dalam menamatkan pendidikan Program Pasca Sarjana STIE Nobel Indonesia. Dalam penyelesaian dan penyempurnaan tesis ini, penulis menyadari sepenuhnya bahwa masih terdapat berbagai kekurangan dan kesalahan, karena itu dengan senang hati penulis mengharapkan saran dan masukan dari berbagai pihak. Penulisan dan penyelesaian skripsi ini tidak terlepas dari bimbingan, arahan, dan bantuan dari berbagai pihak, sehingga skripsi dapat diselesaikan sesuai dengan yang diharapkan.

Sebagai tanda penghargaan, penulis mengucapkan terima kasih yang tulus kepada:

1. Bapak **Dr. Maryadi, S.E., M.M.** selaku Direktur Pascasarjana STIE Nobel Indonesia.
2. Ibu**Dr. Sylvia Sjarlis, S.E., M.Si, Ak., CA** selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen STIE Nobel Indonesia, atas bimbingannya selama penyusunan tesis ini.
3. Bapak**Dr. H. Badaruddin, S.T., M.M**dan Ibu **Dr. Haerana, S.E., M.M** selaku Ketua Komisi Pembimbing, terima kasih atas ilmu, waktu, dan dedikasi yang diberikan tanpa pamrih selama membimbing penulis mulai proposal

penelitian hingga skripsi. Tanpa bantuan pembimbing, skripsi ini tidak akan selesai sesuai dengan yang diharapkan.

4. Bapak Dr. Didiek Handayani Gusti, S.E., M.Si., dan Bapak Dr. Deddy Rahwandi Rahim, S.Ip., M.M selaku penguji yang telah memberikan masukan-masukan untuk perbaikan tesis ini.
5. Orang tua dan suami tercinta, atas cinta kasih yang diberikan selama ini.
6. Seluruh dosen dan staff Pascasarjana STIE Nobel Indonesia yang telah mendidik, mengarahkan, dan membantu penulis selama ini.
7. Pimpinan dan seluruh pegawai di Kantor Kecamatan Mandalle, yang telah memberikan izin kepada peneliti untuk melakukan penelitian dan memberikan informasi dan data yang dibutuhkan dalam penyusunan skripsi ini.
8. Semua pihak yang telah membantu penulis hingga penelitian ini bisa terselesaikan. Di manapun kalian berada, semoga Tuhan mengganjar kebaikan kalian.

Akhirnya, penulis berharap semoga skripsi ini dapat berguna dan menjadi inspirasi bagi pembaca sekalian.

Makassar, 12 Maret 2020

Penulis

## PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan dengan sebenar benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam 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 orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan sumber kutipan serta daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam Naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia Tesis (MAGISTER MANAJEMEN) ini diabatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).



**Herlina**

**2018MM21785**

## ABSTRAK

**Herlina. 2021.** Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Mandalle Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan, dibimbing oleh Badaruddin dan Haerana.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis (1) pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai (2) pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai (3) pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dan (4) pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai

Pendekatan penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif. Penelitian dilakukan pada Kantor Kecamatan Mandalle Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan. Waktu penelitian telah dilakukan mulai bulan Januari 2021 sampai dengan Februari 2021. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai Kantor Kecamatan Mandalle Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan yang berjumlah 38 orang. Dalam penelitian ini teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampel jenuh dimana seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel yang berjumlah 38 orang. Teknik analisis yang dipakai dalam penelitian ini adalah uji instrumen, uji asumsi klasik, uji regresi berganda, uji hipotesis dan uji koefisien determinasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) terdapat pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai (2) terdapat pengaruh antara motivasi terhadap kinerja pegawai (3) terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai (4) terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai

**Kata kunci:** *Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, Disiplin Kerja dan Kinerja Pegawai*



## **ABSTRACT**

**Herlina. 2021.** *The Effect of Transformational Leadership, Motivation, and Work Discipline on Employee Performance in the Mandalle District Office, Pangkajene and Islands Regencies, supervised by Badaruddin and Haerana.*

*This study aims to determine and analyze (1) the effect of transformational leadership on employee performance (2) the effect of motivation on employee performance (3) the effect of work discipline on employee performance (4) the effect of transformational leadership, motivation, and work discipline on employee performance.*

*This research approach uses quantitative research. The research was conducted at the Mandalle District Office, Pangkajene and Islands Regency. When the research was conducted from January 2021 to February 2021. The study population was all employees of the Mandalle Subdistrict Office, Pangkajene Regency and the Archipelago, totaling 38 people. In this study, the sampling technique used was saturated sample in which all members of the population were used as a sample, amounting to 38 people. The analysis techniques used in this research are instrument test, classical assumption test, multiple regression test, hypothesis test and determination coefficient test.*

*The results of this study indicate that (1) there is an effect between transformational leadership on employee performance (2) there is an effect between motivation on employee performance (3) there is an effect of work discipline on employee performance (4) there is an effect of transformational leadership, motivation, and work discipline on employee performance*

**Keywords:** *Transformational Leadership, Motivation, Work Discipline and Employee Performance*



## DAFTAR ISI

HALAMAN DEPAN	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
DAFTAR ISI	iii
BAB I. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Manfaat Penelitian	8
1.4.1 Manfaat Teoritis	8
1.4.2 Manfaat Praktis	8
 BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	 9
2.1 Peneliti Terdahulu	9
2.2 Kepemimpinan Transformasional	12
2.2.1 Pengertian Kepemimpinan	12
2.2.2 Pendekatan-pendekatan Studi Kepemimpinan	15
2.2.3 Pengertian Kepemimpinan Transformasional	23
2.2.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan Transformasional	25
2.2.5 Indikator Kepemimpinan Transformasional	27
2.3 Motivasi Kerja	29
2.3.1 Definisi Motivasi	29
2.3.2 Teori-Teori Motivasi	31
2.3.3 Fungsi Motivasi Kerja	35
2.3.4 Tujuan Motivasi Kerja	36
2.3.5 Jenis-jenis Motivasi	36
2.3.6 Metode-Metode Motivasi	38
2.3.7 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Motivasi	41
2.3.8 Proses Motivasi Kerja	45
2.3.9 Indikator Motivasi Kerja	46
2.4 Disiplin Kerja	47
2.4.1 Pengertian Disiplin Kerja	47
2.4.2 Bentuk-bentuk Disiplin Kerja	48
2.4.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja	48
2.4.4 Pelaksanaan Disiplin Kerja	50
2.4.5 Peraturan tentang Disiplin Kerja ASN	51
2.4.6 Indikator Disiplin Kerja	55
 2.5 Kinerja Pegawai	 57
2.5.1 Definisi Kinerja	57
2.5.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai	59
2.5.3 Pentingnya Pengukuran Kinerja Pegawai	62

2.5.4 Indikator Kinerja Pegawai	63
<b>BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS</b>	<b>65</b>
3.1 Kerangka Konseptual	65
3.2 Hipotesis Penelitian	68
3.3 Definisi Operasional Variabel	68
<b>BAB IV. METODE PENELITIAN</b>	<b>70</b>
4.1 Pendekatan Penelitian	70
4.2 Tempat dan Waktu Penelitian	70
4.3 Teknik Pengumpulan Data	70
4.4 Jenis dan Sumber Data	71
4.5 Populasi dan Sampel	72
4.6 Skala dan Pengukuran Data	73
4.7 Metode Analisis	73
<b>BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	<b>79</b>
5.1 Hasil	79
5.2 Pembahasan	1
02	
<b>BAB VI. SIMPULAN DAN SARAN</b>	<b>1</b>
09	
6.1 Kesimpulan	
109	
6.2 Implikasi	
109	
6.3 Saran	1
11	

## DAFTAR TABEL

Tabel	Teks	Halaman
2.1	Penelitian Terdahulu .....	11
2.2	Disiplin Kerja PNS.....	52
3.1	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	69
5.1	Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	81
5.2	Identitas Responden Berdasarkan Usia Responden .....	82
5.3	Identitas Responden Berdasarkan Pendidikan .....	83
5.4	Identitas Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	85
5.5	Statistik Deskriptif Variabel .....	86
5.6	Tanggapan Responden terhadap Kepemimpinan Transformasional...	87
5.7	Tanggapan Responden terhadap Motivasi Kerja .....	88
5.8	Tanggapan Responden terhadap Disiplin Kerja .....	89
5.9	Tanggapan Responden terhadap Semangat Kerja.....	90
5.10	Uji Validitas Kepemimpinan Transformasional .....	91
5.11	Uji Validitas Motivasi Kerja.....	92
5.12	Uji Validitas Disiplin Kerja .....	93
5.13	Uji Validitas Semangat Kerja .....	94
5.14	Uji Reliabilitas .....	95
5.15	Uji Normalitas.....	96
5.16	Uji Multikolinieritas .....	97
5.17	Hasil Analisis Regresi Berganda.....	98
5.18	Hasil Uji T (Parsial) .....	99

5.19 Hasil Uji F (Simultan) .....	100
5.20 Koefisien Determinasi .....	101

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah faktor sentral dalam suatu organisasi atau instansi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi atau instansi dibuat berdasarkan visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Jadi, manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan organisasi atau instansi.

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya. Semua potensi sumber daya manusia berpengaruh terhadap upaya organisasi atau instansi dalam pencapaian tujuannya. Semaju apapun teknologi, berkembangnya informasi, tersedianya modal dan memadainya bahan, namun jika tanpa sumber daya manusia maka akan sulit bagi organisasi atau instansi mencapai tujuannya.

Sebuah instansi dalam rangka pencapaian tujuan pembangunan nasional yakni mewujudkan masyarakat madani dan taat hukum, berperadaban modern, demokratis, makmur, adil dan bermoral tinggi, diperlukan sumber daya yang memiliki kinerja yang baik dan berkompeten memerlukan pegawai yang selalu mampu untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya untuk berpartisipasi dalam kegiatan pemerintah, pembangunan dan kemasyarakatan secara berdaya guna dan berhasil guna. Pada umumnya setiap organisasi atau instansi

mengharapkan terwujudnya kinerja pegawai yang tinggi dalam setiap bidang kegiatan yang ada.

Menurut Sutrisno (2013), kinerja adalah keberhasilan seseorang dalam menjalankan suatu tugas, pegawai yang dapat diselesaikan oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi atau instansi sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawabnya masing-masing, atau cara dimana seseorang diharapkan berfungsi dan bertindak sesuai dengan tugas yang diberikan, dibebankan kepadanya, serta kuantitas, kualitas dan waktu tugas yang diberikan.

Kinerja seorang pegawai pada akhirnya merupakan masalah individu, karena setiap pegawai memiliki tingkat pengalaman yang berbeda dalam melaksanakan tugasnya. Banyak faktor yang bisa mempengaruhi kinerja seorang pegawai. Diantaranya adalah faktor kepemimpinan, motivasi serta kedisiplinan pegawai itu sendiri. Kinerja pegawai tidak akan terlepas dari peran pemimpin. Fungsi pemimpin atau atasan dalam suatu organisasi atau instansi sangat diperlukan untuk pencapaian tujuan organisasi atau instansi (Kadra,2019). Hal ini disebabkan gaya kepemimpinan dapat mengarahkan tujuan organisasi atau instansi, memotivasi tingkah kearah pencapaian tujuan tersebut serta seorang pemimpin dapat mempengaruhi motivasi serta kepuasan kerja pegawai, keamanan, kualitas kehidupan kerja, dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi atau instansi. Tantangan dalam mengembangkan strategi organisasi atau instansi tergantung pada gaya kepemimpinan seorang pemimpin. Biasanya dalam suatu organisasi atau instansi para pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan yang transformasional.

Gaya kepemimpinan adalah salah satu aspek yang meningkatkan kinerja pegawai. Saat ini para pemimpin lebih banyak menggunakan gaya kepemimpinan transformasional. Menurut Ihsan (2019: 12), kepemimpinan transformasional pada dasarnya menggambarkan hubungan antara atasan dan bawahan atas dasar prinsip, keyakinan dan harapan tentang visi dan tujuan organisasi atau instansi. Secara konseptual, kepemimpinan transformasional dicirikan sebagai kemampuan pemimpin untuk mengubah lingkungan kerja, motivasi, kepuasan kerja, dan prinsip kerja yang dirasakan bawahan.

Pegawai merasa aman, patuh dan bersyukur kepada atasannya, sehingga bawahan terinspirasi untuk berbuat lebih baik dari yang biasanya mereka lakukan dan prediksi. Secara teori, kepemimpinan transformasional memotivasi pegawai untuk melakukan lebih dari yang biasanya terjadi, dengan kata lain akan meningkatkan kepercayaan atau harga diri bawahan yang akan berdampak pada peningkatan hasil.

Selain gaya kepemimpinan, salah satu faktor yang harus menjadi perhatian utama suatu organisasi atau instansi agar keberhasilan pegawainya adalah motivasi kerja. Bekerja pada pekerjaan yang sama dalam waktu yang lama dapat dengan mudah membuat pegawai merasa bosan. Setiap hari, rutinitas kerja yang monoton pasti akan menemui titik jenuh, yang dapat menyebabkan pegawai tidak dapat secara maksimal meningkatkan keterampilan yang dimilikinya untuk pertumbuhan organisasi atau instansi. Karena mereka tahu bahwa status mereka tidak akan berubah, maka akan menyebabkan pegawai tidak lagi memiliki keinginan dan motivasi untuk memperbaiki diri (Mustika, 2016).

Kemudian faktor yang mempengaruhi kinerja seorang pegawai adalah disiplin kerja. Disiplin kerja merupakan fungsi operatif manajemen sumber daya yang terpenting, karena semakin baik disiplin kerja pegawai maka semakin tinggi pula prestasi kerja yang dapat dicapainya. Sinambela (2016) berpendapat bahwa disiplin kerja juga bermanfaat untuk mendidik pegawai dalam mematuhi dan menaati peraturan, prosedur, serta kebijakan yang ada sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik. Apabila tidak ada penerapan disiplin kerja yang baik maka sulit bagi suatu instansi untuk mencapai hasil yang optimal. Dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah fungsi operatif untuk mencapai tujuan instansi serta mendorong gairah kerja dan semangat kerja pegawai agar dapat menghasilkan kinerja yang baik.

Penelitian terkait faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai telah dilakukan sebelumnya oleh beberapa peneliti. Penelitian yang dilakukan oleh Annisa Pratiwi (2014) membuktikan bahwa motivasi dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sedangkan Ida Ismawati (2017) memperoleh hasil bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Ujang Tri Cahyono (2014) membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai. Sedangkan penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai yang dilakukan oleh Nunik Lestari Dewi (2018) yang mana Nunik memperoleh hasil bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap pegawai.

Ketidakkonsistenan hasil penelitian terdahulu menyebabkan penelitian ini masih menarik untuk diteliti kembali. Penelitian ini dilakukan di Kantor Kecamatan Mandalle Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan. Dimana visi misi Kantor Kecamatan Mandalle Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan ialah mewujudkan Desa modern yang produktif dan berkarakter menuju daerah yang lebih maju dan mandiri. Dalam rangka pencapaian visi tersebut, dalam RPJMD 2016-2021 ditetapkan pula lima misi yaitu:

1. Mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya pembangunan dan memanfaatkan keunikan sebagai kepulauan untuk kesejahteraan.
2. Meningkatkan kecerdasan, profesionalisme dan karakter SDM baik di daratan maupun pulau-pulau
3. Mengembangkan interkoneksi dan jejaring sinergitas antar wilayah di tingkat nasional, regional, dan internasional berbasis daratan dan pulau-pulau
4. Menciptakan lingkungan yang kondusif pada ekosistem daratan dan pulau-pulau
5. Mewujudkan tata pemerintahan yang baik pada tatanan daratan dan pulau-pulau

Fenomena yang terjadi di Kantor Kecamatan Mandalle Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan kurang tercapainya visi misi yang telah ditetapkan. Hal ini disebabkan karena kinerja pegawai yang kurang efektif. Dari segi gaya kepemimpinan masih kurang dalam memimpin dan memberikan arahan kepada

bawahan. Pegawai masih perlu dipaksa dan belum secara ikhlas untuk bersikap dan bekerja sesuai kemauan instansi melalui arahan atasannya. Realita ini membuktikan bahwa masih terdapat pegawai yang kurang memperoleh *support* dan perhatian dari atasan, sehingga berakibat pada menurunnya kinerja pegawai yang kurang memuaskan. Selain itu, pemberian motivasi kepada pegawai juga kurang dilakukan. Sehingga pegawai kurang termotivasi untuk bekerja lebih baik dan lebih rajin lagi. Dikarenakan gaya kepemimpinan yang masih minim dan pemberian motivasi yang masih kurang membuat pegawai di Kantor Kecamatan Mandalle Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan menjadi tidak disiplin dalam bekerja. Seperti beberapa pegawai yang datang ke kantor tidak tepat waktu, tidak menggunakan jam kerja sebagaimana mestinya, jam istirahat yang terlalu lama, dan beberapa pegawai ada yang pulang ke rumah belum waktunya. Hal tersebutlah yang menyebabkan kinerja pegawai menjadi tidak efektif sehingga visi dan misi Kantor Kecamatan Mandalle Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan menjadi tidak tercapai.

Berdasarkan ketidak konsistenan hasil peneliti terdahulu dan realita yang terjadi di lapangan, maka peneliti tertarik untuk meneliti kembali dalam bentuk penyusunan tugas akhir atau tesis yang berjudul: **“PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, MOTIVASI DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI KANTOR KECAMATAN MANDALLE KABUPATEN PANGKAJENE DAN KEPULAUAN”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan diatas, maka penulis merumuskan masalah yaitu :

1. Apakah Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Mandalle Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan?
2. Apakah Motivasi berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Mandalle Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan?
3. Apakah Disiplin Kerja berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Mandalle Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan?
4. Apakah Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Disiplin Kerja berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Mandalle Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Mandalle Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan.
2. Untuk menganalisis pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Mandalle Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan.
3. Untuk menganalisis pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Mandalle Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan.

4. Untuk menganalisis pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Mandalle Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

- a. Bagi Instansi

Hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi dalam meningkatkan kepemimpinan transformasional, motivasi dan disiplin kerja sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai.

- b. Bagi Penulis

Penelitian ini bermanfaat untuk menambah pengetahuan dan pengalaman berharga dalam menerapkan teori – teori yang didapat di bangku kuliah dan sebagai awal informasi penelitian lanjutan, sebagai awal penelitian lanjutan, serta sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister.

2. Manfaat Praktis

Sebagai bahan pertimbangan Kantor Kecamatan Mandalle Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan untuk menentukan strategi dalam meningkatkan kepemimpinan transformasional, motivasi dan disiplin kerja serta mengetahui faktor-faktor yang paling mempengaruhi kinerja pegawai.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu sebelumnya sangat penting untuk diungkapkan karena dapat dipakai sebagai sumber informasi dan bahan acuan yang sangat berguna bagi penulis. Penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya.

Pada tahun 2014 penelitian yang dilakukan oleh Annisa Pratiwi yang berjudul “Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Pekalongan”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi dan disiplin kerja pegawai terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini menggunakan 56 pegawai telkom. Penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi berganda. Yang mana Annisa memperoleh hasil bahwa motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai sedangkan disiplin kerja tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja seorang pegawai di PT Telekomunikasi Indonesia Tbk Pekalongan.

Penelitian yang dilakukan oleh Ujang Tri Cahyono pada tahun 2014 dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai di Organisasi atau instansi Perkebunan Jember”. Penelitian ini bertujuan 1) menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap pemberdayaan pada pegawai Organisasi atau instansi Daerah Perkebunan (PDP) Jember; 2) menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap

perilaku bekerja pegawai PDP Jember; 3) menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai PDP Jember; 4) menganalisis pengaruh pemberdayaan terhadap kinerja pegawai PDP Jember; 5) menganalisis pengaruh perilaku bekerja terhadap kinerja pegawai PDP Jember. Metode analisis data menggunakan Structural Equation Model (SEM). Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap pemberdayaan pegawai PDP Jember, kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap perilaku bekerja pegawai PDP Jember, kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai PDP Jember, pemberdayaan tidak berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai PDP Jember, perilaku bekerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai PDP Jember.

Pada tahun berikutnya tahun 2015 Febriyanti Finda melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Ratahan Kabupaten Minahasa Tenggara”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai. Dimana dalam penelitian ini menggunakan 18 responden sebagai sampel dengan menggunakan teknik analisis regresi sederhana. Hasil penelitian ini diperoleh bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan Ratahan Kabupaten Minahasa Tenggara.

Penelitian yang dilakukan oleh Ipda pada tahun 2019 yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai STPP”. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi kerja Terhadap Kinerja Pegawai STPP Gowa. Pengumpulan data menggunakan data primer dengan Teknik Kuesioner yang populasinya diperoleh dari seluruh pegawai STPP Gowa dengan memakai rumus Slovin, maka diperoleh sampel sejumlah 81 Pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hipotesis pertama diterima bahwa kepemimpinan transformasional memberikan kontribusi yang nyata terhadap kinerja pegawai. Hipotesis kedua diterima bahwa motivasi memberikan kontribusi nyata terhadap kinerja pegawai. Pengaruh dominan ditunjukkan pada kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai

**Tabel 1. Penelitian Terdahulu**

No.	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
1.	Annisa Pratiwi (2014)	Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pada PT Telekomunikasi Indonesia Tbk Pekalongan	Independen: Motivasi dan Disiplin Kerja Dependen: Kinerja Pegawai	Motivasi dan Disiplin Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Pada PT Telekomunikasi Indonesia Tbk Pekalongan
2.	Ujang Tri Cahyono (2014)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai di Organisasi atau instansi Daerah Perkebunan Jember	Independen: Kepemimpinan Transformasional Dependen: Kinerja Pegawai	Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai di Organisasi atau instansi Daerah Perkebunan Jember
3.	Febriyani Finda Kapahang (2015)	Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kecamatan Ratahan Kabupaten Minahasa Tenggara	Independen: Motivasi Dependen: Kinerja Pegawai	Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kecamatan Ratahan Kabupaten Minahasa Tenggara
4.	Astadi Pangarso (2016)	Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Biro Pelayanan Sosial Dasar Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat	Independen: Disiplin Kerja Dependen: Kinerja Pegawai	Disiplin Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Biro Pelayanan Sosial Dasar Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat
5.	Ipda Gusmartia Nur (2019)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai STPP Gowa	Independen: Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Dependen: Kinerja Pegawai	Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai STPP Gowa

Sumber: Peneliti Terdahulu

Adapun persamaan dan perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu sama-sama meneliti masalah terkait kinerja pegawai. Selain itu teknik analisis yang dipakai juga sama yaitu teknik analisis regresi berganda. Yang membedakan adalah tempat meneliti serta jumlah sampel. Dalam penelitian ini jumlah sampel yang digunakan sebagai responden terbilang minim jika dibandingkan dengan peneliti terdahulu. Selain itu peneliti terdahulu ada yang hanya menggunakan satu variabel independen dan ada yang menggunakan dua variabel independen. Sedangkan penelitian ini menggunakan tiga variabel independen.

## **2.2 Kepemimpinan Transformasional**

### **2.2.1 Pengertian Kepemimpinan**

Dalam kenyataannya para pemimpin dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi atau instansi. Para pemimpin juga memainkan peranan kritis dalam membantu kelompok, organisasi atau instansi, atau masyarakat untuk mencapai tujuan mereka. Kemudian timbul pertanyaan: Apa yang membuat seorang pemimpin efektif? Hampir semua orang, bila diajukan pertanyaan itu akan menjawab bahwa pemimpin yang efektif mempunyai sifat-sifat atau kualitas tertentu yang diinginkan sebagai contoh kharisma, berpandangan ke depan, intensitas dan keyakinan diri (Handoko, 2013).

Bagaimanapun juga, kemauan dan keterampilan kepemimpinan dalam pengarahan adalah faktor penting efektivitas manajer. Bila organisasi atau instansi

dapat mengidentifikasi kualitas-kualitas yang berhubungan dengan kepemimpinan, kemampuan untuk menyeleksi pemimpin-pemimpin efektif akan meningkat. Dan bila organisasi atau instansi dapat mengidentifikasi perilaku dan teknik-teknik kepemimpinan efektif, organisasi atau instansi barangkali akan dapat mempelajari berbagai perilaku dan teknik tersebut oleh karena itu akan dicapai pengembangan efektivitas personalia dan organisasi atau instansi.

Seperti manajemen, kepemimpinan (leadership) telah didefinisikan dengan berbagai cara yang berbeda oleh berbagai orang yang berbeda pula. Handoko (2013) kepemimpinan manajerial dapat didefinisikan sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan pegawainya. Ada tiga implikasi penting dari definisi tersebut:

Pertama, kepemimpinan menyangkut orang lain, bawahan atau pengikut. Kesiediaan mereka untuk menerima pengarahan dari pemimpin, para anggota kelompok membantu menentukan status atau kedudukan pemimpin dan membuat proses kepemimpinan dapat berjalan. Tanpa bawahan, semua kualitas kepemimpinan seorang manajer akan menjadi tidak relevan.

Kedua, kepemimpinan menyangkut suatu pembagian kekuasaan yang tidak seimbang di antara para pemimpin dan anggota kelompok. Para pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan berbagai kegiatan para anggota kelompok, tetapi para anggota kelompok tidak dapat mengarahkan kegiatan-kegiatan pemimpin secara langsung, meskipun dapat juga melalui sejumlah cara secara tidak langsung.

Ketiga, selain dapat memberikan pengarahan kepada para bawahan atau pengikut, pemimpin juga mempergunakan pengaruh. Dengan kata lain, para pemimpin tidak hanya dapat memerintah bawahan apa yang harus dilakukan tetapi juga dapat mempengaruhi bagaimana bawahan melaksanakan perintahnya.

Menurut Artana (2012) kepemimpinan merupakan sifat, karakter atau cara seseorang dalam upaya membina dan menggerakkan seseorang atau sekelompok orang agar mereka bersedia, berkomitmen dan setia untuk melaksanakan kegiatan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya untuk mewujudkan tujuan organisasi atau instansi yang telah ditetapkan sebelumnya. Sedangkan menurut Insan (2019:4) kepemimpinan pada dasarnya mengandung pengertian sebagai perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin yang menyangkut kemampuan dalam memimpin.

Menurut Handoko (2013) Kepemimpinan adalah bagian penting manajemen, tetapi tidak sama dengan manajemen. Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang-orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Kepemimpinan adalah suatu kegiatan dan kemampuan dari seseorang atau beberapa orang atas dasar kepercayaan yang diberikan kepadanya untuk menggerakkan dan mempengaruhi pihak lain. Sedangkan menurut Maamari (2018:633) kepemimpinan adalah suatu seni mengkomunikasikan visi yang jelas dan memberdayakan pegawai menuju tujuan organisasi.

Berdasarkan definisi kepemimpinan di atas, dapat disimpulkan bahwa untuk menjadi pemimpin itu tidaklah mudah, banyak hal-hal atau syarat-syarat

tertentu yang harus dimiliki. Jadi hakekat kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi pihak lain, maka keberhasilan seorang pemimpin tergantung pada kemampuannya untuk memengaruhi itu.

### **2.2.2 Pendekatan-Pendekatan Studi Kepemimpinan**

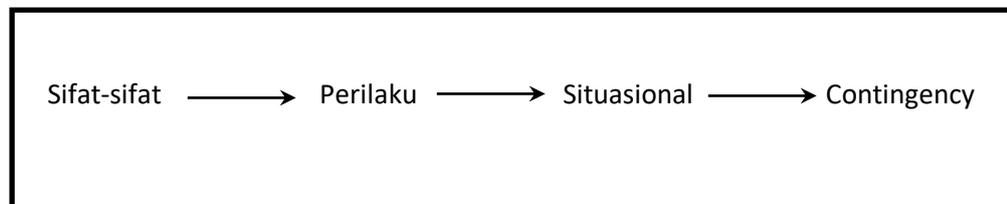
Menurut Handoko (2013) penelitian-penelitian dan teori-teori kepemimpinan dapat diklasifikasikan sebagai pendekatan-pendekatan kesifatan, perilaku, dan situasional dalam studi tentang kepemimpinan.

Pendekatan pertama memandang kepemimpinan sebagai suatu kombinasi sifat-sifat yang tampak. Pendekatan kedua bermaksud mengidentifikasi perilaku-perilaku pribadi yang berhubungan dengan kepemimpinan efektif. Kedua pendekatan ini mempunyai anggapan bahwa seorang individu yang memiliki sifat-sifat tertentu atau memperagakan perilaku-perilaku tertentu akan muncul sebagai pemimpin dalam situasi kelompok apapun di mana dia berada.

Pemikiran dan penelitian sekarang mendasarkan pada pendekatan ketiga, yaitu pandangan situasional tentang kepemimpinan. Pandangan ini menganggap bahwa kondisi yang menentukan efektivitas kepemimpinan bervariasi dengan situasi tugas-tugas yang dilakukan, keterampilan dan penghargaan bawahan, lingkungan organisasi atau instansi, pengalaman masa lalu pemimpin dan bawahan, dan sebagainya.

Pandangan ini telah menimbulkan pendekatan contingency pada kepemimpinan, yang bermaksud untuk menetapkan faktor-faktor situasional yang

menentukan seberapa besar efektivitas situasi gaya kepemimpinan tertentu. Ketiga pendekatan tersebut akan dibahas secara kronologik sebagai berikut:



Sumber: Handoko, 2013

### 1. Pendekatan Sifat-sifat Kepemimpinan

Para teoritis kesifatan adalah kelompok pertama bermaksud menjelaskan tentang aspek kepemimpinan. Mereka percaya bahwa para pemimpin memiliki ciri-ciri atau sifat-sifat tertentu yang menyebabkan mereka dapat memimpin para pengikutnya. Daftar sifat ini dapat menjadi sangat penting, tetapi cenderung mencakup energi, pandangan, pengetahuan dan kecerdasan, imajinasi, kepercayaan diri, integritas, kepandaian berbicara, pengendalian dan keseimbangan mental maupun emosional bentuk fisik, pergaulan sosial dan persahabatan, dorongan, antusiasme, berani, dan sebagainya. Menurut Handoko (2013) seorang peneliti bernama Edwin Ghiselli (1971), dalam penelitian ilmiahnya telah menunjukkan sifat-sifat tertentu yang tampaknya penting untuk kepemimpinan efektif. Sifat-sifat tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas atau pelaksanaan fungsi-fungsi dasar manajemen, terutama pengarahan dan pengawasan pekerjaan orang lain.
- b. Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan, mencakup pencarian tanggung jawab dan keinginan sukses.
- c. Kecerdasan, mencakup kebijakan, pemikiran kreatif dan daya pikir.
- d. Ketegasan atau kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah-masalah dengan cakap dan tepat.
- e. Kepercayaan diri atau pandangan terhadap dirinya sebagai kemampuan untuk menghadapi masalah.
- f. Inisiatif atau kemampuan untuk bertindak tidak tergantung, mengembangkan serangkaian kegiatan dan menemukan cara-cara baru atau inovasi.

Sedangkan Keith Davis dalam Handoko (2013) mengikhtisarkan empat sifat utama yang mempunyai pengaruh terhadap kesuksesan kepemimpinan organisasi atau instansi yaitu kecerdasan, kedewasaan dan keluasan hubungan sosial, motivasi diri dan dorongan berprestasi, dan sikap-sikap hubungan manusiawi.

## **2. Pendekatan perilaku Kepemimpinan**

Pendekatan-pendekatan kesifatan dalam kenyataannya tidak dapat menjelaskan apa yang menyebabkan kepemimpinan efektif. Oleh sebab itu pendekatan perilaku tidak lagi mencoba untuk mencari jawaban sifat-sifat pemimpin, tetapi mencoba untuk menentukan apa yang dilakukan oleh

para pemimpin efektif, bagaimana mereka mendelegasikan tugas, bagaimana mereka berkomunikasi dengan dan memotivasi bawahan mereka, bagaimana mereka menjalankan tugas, dan sebagainya. Tidak seperti sifat-sifat, bagaimanapun juga, perilaku-perilaku dapat dipelajari atau dikembanagkan. Sehingga individu-individu dapat dilatih dengan perilaku-perilaku kepemimpinan yang tepat agar mampu memimpin lebih efektif. Pendekatan perilaku memusatkan perhatiannya pada dua aspek perilaku kepemimpinan, yaitu fungsi-fungsi dan gaya kepemimpinan. Menurut Handoko (2013) fungsi-fungsi kepemimpinan yaitu:

- a. Fungsi-fungsi yang berhubungan dengan tugas atau pemecahan masalah menyangkut pemberian saran penyelesaian, informasi dan pendapat.
- b. Fungsi-fungsi pemeliharaan kelompok atau sosial, mencakup segala sesuatu yang dapat membentuk kelompok berjalan lebih lancar, persetujuan dengan kelompok lain, penengahan perbedaan, pendapat, dan sebagainya.

Pandangan kedua tentang perilaku kepemimpinan memusatkan pada gaya pemimpin dalam hubungannya dengan bawahan. Manajer berorientasi tugas mengarahkan dan mengawasi bawahan secara tertutup untuk menjamin bahwa tugas dilaksanakan sesuai yang diinginkannya. Manajer dengan gaya kepemimpinan ini lebih memperhatikan pelaksanaan pekerjaan daripada pengembangan dan pertumbuhan pegawai. Manajer berorientasi pegawai mencoba untuk lebih memotivasi bawahan dibanding mengawasi mereka. Mereka mendorong para anggota kelompok untuk

beradaptasi dalam pembuatan keputusan, menciptakan suasana persahabatan serta hubungan-hubungan saling mempercayai dan menghormati dengan para anggota kelompok.

Strategi kepemimpinan efektif yang mempergunakan manajemen partisipatif dikemukakan oleh Douglas McGregor dalam Handoko (2013) dalam teorinya yang terkenal yaitu Teori X dan Teori Y. Anggapan-anggapan teori X yaitu:

- a. Rata-rata pembawaan manusia malas atau tidak menyukai pekerjaan dan akan menghindarinya bila mungkin.
- b. Karena karakteristik manusia tersebut, orang harus dipaksa, diawasi, diarahkan, atau diancam dengan hukuman agar mereka menjalankan tugas untuk mencapai tujuan organisasi atau instansi.
- c. Rata-rata manusia lebih menyukai diarahkan, ingin menghindari tanggung jawab, mempunyai ambisi relatif kecil, dan menginginkan keamanan/jaminan hidup di atas segalanya.

Sedangkan anggapan-anggapan Teori Y yaitu:

- a. Penggunaan usaha fisik dan mental dalam bekerja adalah kodrat manusia, seperti bermain dan beristirahat.
- b. Pengawasan dan ancaman hukuman eksternal bukanlah satu-satunya cara untuk melakukan pengendalian diri dan pengarahan diri untuk mencapai tujuan yang telah disetujuinya.
- c. Keterikatan pada tujuan merupakan fungsi dari penghargaan yang berhubungan dengan prestasi mereka.

- d. Rata-rata manusia, dalam kondisi yang layak, belajar tidak hanya untuk menerima tetapi mencari tanggung jawab.
- e. Ada kapasitas besar untuk melakukan imajinasi, kecerdasan dan kreativitas dalam penyelesaian masalah-masalah organisasi atau instansi yang secara luas tersebar pada seluruh pegawai.
- f. Potensi intelektual rata-rata manusia hanya digunakan sebagian saja dalam kondisi kehidupan industri modern.

Seorang pemimpin yang menganut anggapan-anggapan teori X akan cenderung menyukai gaya kepemimpinan otokratik. Sebaliknya, pemimpin yang mengikuti teori Y akan lebih menyukai gaya kepemimpinan partisipatif atau demokratis.

### **3. Pendekatan Situasional – “Contingency”**

Pendekatan kesifatan dan perilaku belum sepenuhnya dapat menjelaskan kepemimpinan. Di samping itu, sebagian besar penelitian masa kini menyimpulkan bahwa tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang tepat bagi setiap manajer di bawah seluruh kondisi. Pendekatan situasional bergantung pada faktor-faktor seperti situasi, pegawai, tugas, organisasi atau instansi dan variabel-variabel lingkungan lainnya. Menurut Handoko (2013) teori-teori situasional yang terkenal dan akan dibahas adalah rangkaian kesatuan kepemimpinan dari Tannenbaum dan Schmidt, teori *contingency* dari Fiedler, dan teori teori siklus kehidupan dari Hersey dan Blanchard.

- a. Kepemimpinan Tannenbaum dan Schmidt, Robert Tannenbaum dan Warren H. Schmidt adalah di antara para teoritis yang menguraikan berbagai faktor yang mempengaruhi pilihan gaya kepemimpinan oleh manajer. Menurut Tannenbaum dan Schmidt (1973:162-164) dalam Handoko (2013:307) mengemukakan bahwa manajer harus mempertimbangkan tiga kumpulan “kekuatan” sebelum melakukan pemilihan gaya kepemimpinan, yaitu:

Kekuatan dalam diri manajer yang mencakup sistem nilai, kepercayaan terhadap bawahan, kecenderungan kepemimpinannya sendiri, dan merasa aman dan tidak aman. Kekuatan-kekuatan dalam diri para bawahan, meliputi kebutuhan mereka akan kebebasan, kebutuhan mereka akan peningkatan tanggung jawab, apakah mereka tertarik dalam dan mempunyai keahlian untuk penanganan masalah, dan harapan mereka mengenai keterlibatan dalam pembuatan keputusan. Kekuatan-kekuatan dari situasi, mencakup tipe organisasi atau instansi, efektivitas kelompok, desakan waktu, dan sifat masalah itu sendiri.

- b. Teori Contingency dari Fiedler

Suatu teori kepemimpinan yang kompleks dan menarik adalah *contingency model of leadership effectiveness* dari Fred Fiedler (1967) dalam Handoko (2013). Pada dasarnya, teori ini menyatakan bahwa efektivitas suatu kelompok atau organisasi atau instansi tergantung pada interaksi antara kepribadian pemimpin dan situasi. Situasi dirumuskan dengan dua karakteristik yaitu derajat situasi di mana pemimpin

menguasai, mengendalikan dan mempengaruhi situasi, dan derajat situasi yang dihadapkan manajer dengan ketidakpastian. Fiedler mengidentifikasi ketiga unsur dalam situasi kerja ini untuk membantu menentukan gaya kepemimpinan mana yang akan efektif yaitu hubungan pimpinan anggota, struktur tugas, dan posisi kekuasaan pemimpin yang didapatkan dari wewenang formal. Pendekatan ini tidak melibatkan variabel situasional lainnya seperti motivasi dan nilai-nilai bawahan, pengalaman pemimpin dan anggota kelompok. Situasi dinilai dalam istilah situasi yang menguntungkan atau tidak menguntungkan. Situasi yang menguntungkan atau tidak menguntungkan apabila dikombinasikan dengan gaya kepemimpinan berorientasi tugas akan efektif. Bila situasi yang menguntungkan atau tidak menguntungkan hanya moderat, tipe pemimpin hubungan manusiawi atau yang toleran dan lunak akan sangat efektif.

c. Teori Siklus Kehidupan dari Hersey dan Blanchard

Konsep dasar teori ini adalah bahwa strategi dan perilaku pemimpin harus situasional dan terutama didasarkan pada kedewasaan dan ketidakdewasaan para pengikut. Kedewasaan adalah kapasitas atau kemampuan individu atau kelompok untuk menetapkan tujuan tinggi tetapi dapat dicapai, dan keinginan dan kemampuan mereka untuk mengambil tanggung jawab, dan atau pengalaman, harus dipertimbangkan hanya dalam hubungannya dengan tugas tertentu yang dilaksanakan. Perilaku tugas adalah tingkat di mana pemimpin cenderung untuk mengorganisasi

atau menginstansikan dan menentukan peranan-peranan para pengikut, menjelaskan setiap kegiatan yang dilaksanakan, kapan, di mana, dan bagaimana tugas-tugas diselesaikan. Ini tergantung pola-pola perencanaan organisasi atau instansi, saluran komunikasi, dan cara-cara penyelesaian pekerjaan. Perilaku hubungan, berkenaan dengan hubungan pribadi pemimpin dengan individu atau para anggota kelompoknya. Ini mencakup besarnya dukungan yang disediakan oleh pemimpin dan tingkat di mana pemimpin menggunakan komunikasi antar pribadi dan perilaku pelayanan.

### **2.2.3 Pengertian Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Ihsan (2019:12) kepemimpinan transformasional pada hakikatnya menjelaskan hubungan antara atasan dan bawahan yang didasari atas nilai-nilai, keyakinan-keyakinan dan asumsi mengenai visi dan misi organisasi. Secara konseptual, kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai kemampuan pemimpin mengubah lingkungan kerja, motivasi, pola kerja, dan nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga mereka mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan transformasional sebagai proses dimana para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas yang tinggi seperti kemerdekaan, keadilan, dan kemanusiaan, dan bukan didasarkan atas emosi, keserakahan, kecemburuan sosial ataupun kebencian. Dengan cara demikian, antara pemimpin dan bawahan terjadi kesamaan persepsi sehingga mereka dapat mengoptimalkan usaha ke arah tujuan yang ingin dicapai organisasi atau instansi (Ihsan, 2019).

Jonnaidi (2019) mendefinisikan kepemimpinan transformasional merupakan cara pandang pegawai terhadap pemimpin, yang mampu memperluas dan meningkatkan minat terhadap kepentingan pegawainya, mampu menggerakkan pegawainya untuk memiliki kesadaran atas penerimaan tujuan dan misi organisasi atau instansi, dan dapat menggerakkan pegawai untuk melihat sesuatu di luar kepentingan pribadi untuk kepentingan kelompok.

Menurut Kurniawan (2016) awalnya konsep kepemimpinan transformasional diperkenalkan oleh Burns pada tahun 1978 yang menyatakan bahwa pemimpin yang transformasional meningkatkan kebutuhan dan motivasi bawahan dan mempromosikan perubahan dramatis dalam individu, grup, dan organisasi atau instansi. Awalnya kepemimpinan transformasional ditunjukkan melalui tiga perilaku yaitu karisma, konsiderasi individual, dan stimulasi intelektual. Namun pada perkembangannya, perilaku karisma kemudian dibagi menjadi dua yaitu karisma atau idealisasi pengaruh dan motivasi inspirasional. Memang pada dasarnya karismatik dan motivasi inspirasional tidak dapat dibedakan secara empiris tetapi perbedaan konsep antara kedua perilaku tersebut membuat kedua faktor di atas dapat dipandang sebagai dua hal yang berbeda. Oleh karena itu pada perkembangan berikutnya, kepemimpinan transformasional diuraikan dalam empat ciri utama yaitu idealisasi pengaruh, motivasi inspirasional, konsiderasi individual, dan stimulasi intelektual.

Menurut Rothwell (2016:95) kepemimpinan transformasional adalah *a style of leadership that transforms followers to rise above their self-interest challenges them to collective goals*. Yang mana berarti kepemimpinan

transformatif itu adalah sebuah gaya kepemimpinan yang mengubah para bawahan agar tidak mementingkan kepentingan diri sendiri agar dapat mencapai tujuan bersama. Sedangkan menurut Mondiani (2012) kepemimpinan transformatif merupakan kemampuan untuk memberikan inspirasi dan memotivasi para pengikutnya untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan secara orisinal dan untuk imbalan internal.

Kesimpulannya bahwa gaya kepemimpinan transformatif adalah suatu cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan, mendorong, dan mengendalikan bawahannya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi atau instansi secara efisien dan efektif. Kepemimpinan transformatif menyerukan nilai-nilai moral dari pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya mereka untuk mereformasi institusi. Pemimpin transformatif adalah seorang yang memiliki kekuatan untuk mendatangkan perubahan di dalam diri para anggota tim dan di dalam organisasi atau instansi secara keseluruhan.

#### **2.2.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan Transformatif**

Menurut Reitz (1981) dalam Astuti (2015) ada faktor-faktor yang dapat mempengaruhi efektivitas pemimpin yaitu meliputi:

1. Kepribadian, pengalaman masa lalu dan harapan pimpinan hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya mempengaruhi pilihan akan gaya.

2. Pengharapan dan perilaku atasan, pemimpin secara jelas memakai gaya yang berorientasi pada tugas.
3. Karakteristik, harapan perilaku bawahan akan mempengaruhi terhadap gaya kepemimpinan.
4. Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan akan mempengaruhi gaya pemimpin.
5. Iklim dan kebijakan organisasi atau instansi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.
6. Harapan perilaku rekan

Menurut Bass dalam Ihsan (2019) menjelaskan bahwa seorang pemimpin dapat mentransformasikan bawahannya melalui empat faktor yang terdiri dari:

1. *Charismatic Leadership* (Kharismatik/pengaruh terhadap individu)  
Pemimpin tersebut mempunyai power dan pengaruh. pegawai di bangkitkan, sehingga mempunyai tingkat kepercayaan dan keyakinan. Pemimpin membangkitkan dan menyenangkan pegawainya dengan meyakinkan bahwa mereka mampu menyelesaikan sesuatu yang lebih besar dengan usaha ekstra.
2. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspiratif)  
Pemimpin transformasional selalu memotivasi dan merangsang bawahannya dengan menyiapkan pekerjaan yang berarti dan menantang, antusiasme dan optimisme ditunjukkan. Pemimpin selalu mengkomunikasikan visi, misi dan harapan-harapan dengan tujuan agar bawahan mempunyai komitmen yang tinggi untuk mencapai tujuan.

3. Intellectual Stimulation (Stimulasi Intelektual)

Pemimpin selalu menstimulasi bawahannya secara intelektual, sehingga mereka menjadi inovatif dan kreatif dalam menyelesaikan masalah dengan cara-cara yang baru. Selain itu, pemimpin mengajarkan dengan melihat kesulitan sebagai masalah yang harus diselesaikan dan memberikan penyelesaian masalah secara rasional.

4. Individual Consideration (Konsiderasi Individual)

Pemimpin memberikan perhatian kepada pegawai secara individual, seperti : kebutuhan pegawai untuk berprestasi, memberikan gaji, memberi nasihat kepada pegawai sehingga pegawai dapat tumbuh dan berkembang.

### **2.2.5 Indikator Kepemimpinan Transformasional**

Berdasarkan penelitian terhadap para pemimpin transformasional bisnis, Tichy dan De vanna dalam Ihsan (2019) mengemukakan karakteristik pemimpin transformasional yang mereka sebut sebagai protagonis atau pelaku utama dalam drama sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi dirinya sebagai agen perubahan. Mereka secara jelas mengidentifikasikan dirinya sebagai agen-agen perubahan. Citra personal dan profesionalnya adalah untuk membuat berbeda dan mentransformasi organisasinya. Berdasarkan desain atau kesempatan, mereka bertanggung jawab memimpin organisasi atau instansinya sepanjang transformasi. Mereka mengartikulasikan dirinya sebagai mengambil peran sebagai agen perubahan dengan konsep diri yang menarik.

2. Individu pemberani. Keberanian bukan ketololan. Mereka pengambil risiko penuh hati-hati dan berani menghadapi tantangan, berani menghadapi *status quo*. Dalam perilaku keberanian ada komponen intelektual dan komponen emosional. Secara intelektual seorang pemberani mempunyai perspektif dapat berkonfrontasi dengan realitas walaupun mungkin sakit dan tidak menyenangkan. Secara emosional dapat menyatakan kebenaran kepada orang lain yang mungkin tidak mau mendengar mengenai hal tersebut. Para protagonis dapat melakukan hal tersebut karena mereka mempunyai ego sehat – mereka mengetahui di mana mereka berada dan tidak memerlukan penguatan secara konstan untuk menyelesaikan situasi sulit.
3. Mereka percaya sama orang. Para pemimpin transformasional bukan *dictator*. Mereka sangat berkuasa sungguh pun demikian mereka sensitif kepada orang lain, dan mereka berupaya untuk memberdayakan orang lain. Mereka memahami dan menggunakan prinsip-prinsip motivasi, emosi, kesakitan, kepercayaan, dan loyalitas orang. Untuk memberdayakan orang mereka sering menggunakan humor, simbolisme, imbalan, dan hukuman.
4. Mereka adalah penarik nilai. Setiap pemimpin transformasional mampu menguraikan suatu set inti nilai-nilai dan menunjukkan perilaku yang sesuai dengan posisinya.
5. Mereka pembelajar sepanjang hayat. Semua pemimpin transformasional mampu berbicara mengenai kesalahan-kesalahan yang mereka lakukan. Akan tetapi, mereka tak memandang kegagalan tersebut sebagai suatu

kegagalan melainkan sebagai pengalaman belajar. Sebagai suatu kelompok, para protagonis mempunyai selera, komitmen untuk belajar sendiri dan pengembangan diri secara terus-menerus. Mereka orang yang selalu melakukan *renewal* sesuatu yang tak pernah selesai. Dari sini menimbulkan energi untuk perubahan secara terus-menerus.

6. Mereka mempunyai kemampuan untuk berurusan dengan kompleksitas, ambiguitas, dan ketidakpastian. Setiap pemimpin transformasional mampu untuk menghadapi dan membingkai problem dalam dunia yang kompleks dan berubah. Semua protagonis tidak hanya mampu untuk menangani sudut budaya dan politik dari organisasi akan tetapi mereka sangat canggih dari sudut teknikal.

## **2.3 Motivasi Kerja**

### **2.3.1 Definisi Motivasi**

Pengertian motivasi menurut Siagian (2016:212) adalah konsep yang menguraikan tentang kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri pegawai yang memulai dan dapat mengarahkan perilaku orang tersebut. Motivasi merupakan daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebagian besar mungkin guna tercapai keberhasilan tujuan organisasi. Adapun Hasibuan (2016:218) mengemukakan bahwa motivasi kerja merupakan Suatu perangsang keinginan (*want*) dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang. Setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai. Sedangkan menurut Winardi (2016:6) bahwa motivasi merupakan suatu kekuatan potensial yang ada di dalam

diri seorang manusia, yang dapat dikembangkannya sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar imbalan moneter dan imbalan non moneter, yang dapat mempengaruhi hasil kinerja secara positif atau negatif.

Mangkunegara (2016:61) mendefinisikan motivasi adalah kondisi atau energi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi organisasi atau instansi. Salah satu aspek memanfaatkan pegawai ialah pemberian motivasi (daya perangsang) kepada pegawai, dengan istilah populer sekarang pemberian kegairahan bekerja kepada pegawai dengan memanfaatkan pegawai yang memberi manfaat kepada organisasi atau instansi. Maksud manfaat disini adalah tercapainya tujuan organisasi atau instansi. Ini berarti bahwa setiap pegawai yang memberi kemungkinan bermanfaat ke dalam organisasi atau instansi, diusahakan oleh pemimpin agar kemungkinan itu menjadi kenyataan.

Motivasi adalah proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan. Motivasi atau dorongan dimaksudkan sebagai desakan yang alami untuk memuaskan dan mempertahankan kehidupan (Yusuf, 2015). Kemudian Handoko (2013:252), motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan.

Danim (2012:2) berpendapat bahwa motivasi adalah suatu kekuatan, dorongan, kebutuhan, semangat, tekanan, atau mekanisme psikologi yang

mendorong seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai prestasi tertentu sesuai dengan apa yang dikehendakinya. Usaha untuk merealisasi kemungkinan ialah dengan jalan memberikan motivasi, karena motivasi inilah yang menentukan perilaku pegawai untuk bekerja atau dengan kata lain perilaku merupakan cerminan yang sederhana dari motivasi.

Motivasi ini dimaksudkan untuk memberikan daya perangsang kepada pegawai yang bersangkutan agar pegawai tersebut bekerja dengan segala daya dan upayanya (Wahab, 2012). Berelson dan Stainer (2012:67) mendefinisikan motivasi adalah keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan dan mengarahkan perilaku ke arah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa motivasi pada dasarnya adalah kondisi mental yang mendorong dilakukannya suatu tindakan (action atau activities) dan memberikan kekuatan yang mengarah kepada pencapaian kebutuhan, memberi kepuasan ataupun mengurangi ketidak seimbangan.

### **2.3.2 Teori Motivasi**

Menurut Siagian (2016:287) ada beberapa teori motivasi yang paling dikenal dewasa ini, yaitu sebagai berikut:

1. Teori Abraham H. Maslow

Teori ini berpendapat bahwa manusia mempunyai lima tingkat atau hierarki kebutuhan, yaitu: kebutuhan fisiologikal, seperti sandang, pangan dan papan. Kebutuhan keamanan, tidak hanya dalam arti fisik, akan tetapi

juga mental, psikologikal dan intelektual. Kebutuhan prestise yang pada umumnya tercermin dalam berbagai simbol-simbol status. Aktualisasi diri dalam arti tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata.

## 2. Teori Clayton Alderfer

Teorinya dikenal dengan akronim “ERG” dalam teorinya merupakan huruf-huruf pertama, yaitu E = *Existence*, R = *Relatedness* dan G = *Growth*. Jika makna ketiga istilah tersebut didalami akan terlihat dua hal penting yaitu: pertama, *Existence* dapat dikatakan identik dengan hierarki pertama dan kedua dalam teori Maslow; kedua yaitu *Relatedness* senada dengan hierarki ketiga dan keempat menurut konsep Maslow; ketiga yaitu *Growth* mengandung makna yang sama dengan *self actualization*. Apabila Teori Alderfer disimak lebih lanjut akan terlihat bahwa makin tidak terpenuhinya suatu kebutuhan tertentu, makin besar pula keinginan untuk memuaskannya. Kuatnya keinginan memuaskan kebutuhan yang lebih tinggi semakin besar apabila kebutuhan yang lebih rendah telah dipuaskan. Sebaliknya, semakin sulit memuaskan kebutuhan yang tingkatnya lebih tinggi, semakin besar keinginan untuk memuaskan kebutuhan yang lebih mendasar.

## 3. Teori Herzberg

Teori yang dikembangkan dengan model dua faktor dari motivasi yaitu faktor motivasional adalah hal-hal pendorong berprestasi yang sifatnya

intrinsik, yang berarti bersumber dari dalam diri seseorang, seperti pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam berkarir, dan pengakuan orang lain. Faktor hygiene atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri seseorang, misalnya dari organisasi, tetapi turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan kerjanya, hubungan seorang pegawai dengan atasannya, hubungan seseorang dengan rekan kerjanya, sistem imbalan yang berlaku.

#### 4. Teori Keadilan

Inti teori ini terletak pada pandangan bahwa manusia terdorong untuk menghilangkan kesenjangan antara usaha yang dibuat bagi kepentingan organisasi dan imbalan yang diterima.

Sedangkan teori motivasi yang dikemukakan oleh menurut Sedarmayanti (2017:155) terdiri dari:

##### 1. Teori Motivasi Kebutuhan dari Abraham Maslow

Teori ini menyatakan bahwa manusia dimotivasi untuk memuaskan sejumlah kebutuhan yang melekat pada diri setiap manusia yang cenderung bersifat bawaan. Kebutuhan ini terdiri dari lima jenis yaitu :

- a. Kebutuhan fisik
- b. Kebutuhan rasa aman
- c. Kebutuhan sosial
- d. Kebutuhan pengakuan
- e. Kebutuhan aktualisasi diri

## 2. Teori X dan Y

Teori ini dicetuskan oleh McGregor menyatakan bahwa manusia pada dasarnya terdiri dari dua jenis yaitu ada jenis manusia X dan jenis manusia Y yang masing-masing memiliki karakteristik tertentu. Jenis manusia X adalah manusia yang ingin menghindari pekerjaan bilamana mungkin, sementara jenis manusia Y menunjukkan sifat yang senang bekerja yang diibaratkan bahwa bekerja baginya seperti bermain. Kemudian jenis manusia X tidak punya inisiatif dan senang diarahkan, sedangkan jenis manusia Y adalah sebaliknya.

## 3. Three Needs Theory

Teori ini dikemukakan oleh David Mc Clelland, yang mengatakan bahwa ada tiga kebutuhan manusia, yaitu :

- a. Kebutuhan berprestasi, yaitu keinginan untuk melakukan sesuatu lebih baik dibandingkan sebelumnya.
- b. Kebutuhan untuk berkuasa, yaitu kebutuhan untuk lebih kuat, lebih berpengaruh terhadap orang lain.
- c. Kebutuhan afiliasi, yaitu kebutuhan untuk disukai, mengembangkan atau memelihara persahabatan dengan orang lain.

### **2.3.3 Fungsi Motivasi**

Motivasi mendorong timbulnya kelakuan dan mempengaruhi serta merubah kelakuan. Fungsi motivasi menurut Hasibuan (2016: 145) adalah:

1. Mendorong timbulnya kelakuan atau suatu perbuatan. Tanpa motivasi tidak akan timbul suatu tindakan atau perbuatan.

2. Motivasi berfungsi sebagai pengarah artinya mengarahkan perbuatan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.
3. Motivasi berfungsi sebagai penggerak. Besar kecilnya motivasi akan menentukan cepat atau lambatnya suatu pekerjaan.

Menurut Notoatmodjo (2015), motivasi mempunyai tiga fungsi yaitu:

1. Mendorong manusia untuk berbuat, jadi sebagai penggerak atau motor yang melepaskan energi. Motivasi dalam hal ini merupakan motor penggerak dari setiap kegiatan yang akan dikerjakan.
2. Menentukan arah perbuatan, yakni ke arah tujuan yang hendak dicapai. Dengan demikian motivasi dapat memberikan arah dan kegiatan yang harus dikerjakan sesuai dengan rumusan tujuan yang sudah direncanakan sebelumnya.
3. Menyeleksi perbuatan, yakni menentukan perbuatan-perbuatan apa yang harus dikerjakan yang serasi guna mencapai tujuan, dengan menyisihkan perbuatan-perbuatan yang tidak bermanfaat bagi tujuan tersebut. Pilihan perbuatan yang sudah ditentukan atau dikerjakan akan memberikan kepercayaan diri yang tinggi karena sudah melakukan proses penyeleksian.

#### **2.3.4 Tujuan Motivasi**

Seorang pegawai dalam melaksanakan suatu pekerjaan harus memiliki motivasi sehingga dapat memberikan dorongan agar seorang pegawai dapat bekerja dengan giat dan dapat meningkatkan kepuasan kerja. Malayu S.P Hasibuan (2016:146):

1. Mendorong gairah dan semangat kerja pegawai

2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai
3. Meningkatkan produktivitas kerja pegawai
4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan pegawai
5. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi pegawai
6. Mengefektifkan pengadaan pegawai
7. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
8. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi pegawai
9. Meningkatkan tingkat kesejahteraan pegawai
10. Mempertinggi rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugas-tugas pegawainya.

Menurut Sunyoto Danang (2016: 198) tujuan motivasi antara lain:

1. Mendorong gairah dan semangat kerja pegawai
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai
3. Meningkatkan produktivitas kerja pegawai
4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan pegawai organisasi atau instansi
5. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
6. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi pegawai

### **2.3.5 Jenis-jenis Motivasi**

Motivasi dibagi menjadi dua bagian, seperti yang dikemukakan oleh Malayu S.P Hasibuan (2016:150) sebagai berikut:

1. Motivasi Positif, maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi

standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.

2. Motivasi Negatif, maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

Menurut Suhardi (2013) motivasi dibagi menjadi dua jenis yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik.

1. Motivasi Intrinsik

Motivasi intrinsik adalah motivasi yang muncul dari dalam diri sendiri. Motivasi ini terkadang muncul tanpa adanya pengaruh dari luar. Biasanya seseorang yang termotivasi secara intrinsik lebih mudah terdorong untuk mengambil tindakan. Bahkan, mereka bisa memotivasi dirinya sendiri tanpa perlu dimotivasi oleh orang lain. Faktor- faktor yang mempengaruhi motivasi intrinsik adalah:

- a. Kebutuhan, seseorang melakukan kegiatan atau aktivitas didasari dari adanya faktor-faktor kebutuhan.
- b. Harapan, seseorang termotivasi oleh adanya harapan yang bersifat memuaskan diri. Keberhasilan dan harga diri meningkat dan menggerakkan seseorang menuju pencapaian tujuan.
- c. Minat, minat merupakan suatu rasa lebih suka dan rasa keinginan pada suatu hal tanpa ada yang menyuruh.

## 2. Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang muncul karena adanya pengaruh dari luar diri seseorang tersebut. Motivasi ini memiliki pemicu untuk membuat seseorang termotivasi. Pemicu ini dapat berupa uang, bonus, insentif, promosi jabatan, penghargaan, pujian, dan sebagainya. Motivasi ekstrinsik memiliki kekuatan untuk mengubah kemauan seseorang dari tidak mau hingga mau melakukan sesuatu hal. Faktor yang mempengaruhi motivasi ekstrinsik adalah:

- a. Dorongan keluarga, merupakan salah satu faktor pendorong yang mampu mempengaruhi perilaku seseorang.
- b. :Lingkungan, merupakan tempat dimana seseorang tinggal ataupun tempat seseorang bekerja. Lingkungan memiliki peranan yang besar dalam memotivasi seseorang.
- c. Imbalan, seseorang dapat memotivasi dengan disediakannya imbalan setelah ia melakukan suatu aktivitas atau kegiatan tertentu.

### **2.3.6 Metode-metode Motivasi**

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki metode-metode untuk memotivasi pegawainya. Menurut Malayu S.P Hasibuan (2016:149) metode-metode motivasi adalah sebagai berikut:

1. Metode Langsung, motivasi (material dan non material) yang diberikan secara langsung kepada setiap pegawai untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasannya. Jadi sifatnya khusus, seperti memberikan pujian penghargaan, bonus, piagam, dan lain sebagainya.

2. Metode Tidak Langsung, motivasi yang diberikan hanya berupa fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah/kelancaran tugas, sehingga para pegawai betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. Motivasi tidak langsung ini besar pengaruhnya untuk merangsang semangat bekerja pegawai, sehingga produktivitas kerja meningkat.

John Naldoni yang dikutip oleh Wibowo (2011: 385) menerangkan bahwa motivasi merupakan proses aktif yang didorong oleh serangkaian metode yang dapat dikelompokkan dalam tiga kelompok yaitu:

1. *Energize* (memberi daya) adalah apa yang dilakukan pemimpin ketika mereka memberikan contoh, melakukan komunikasi dengan jelas dan memberi tantangan dengan tepat.

- a. *Exemplify*

Motivasi dimulai dengan memberi contoh yang baik. Pemimpin yang mengharapkan untuk memotivasi harus mencerminkan visi, misi dan budaya organisasi yang mereka pimpin.

- b. *Communicative*

Komunikasi merupakan masalah sentral untuk kepemimpinan, termasuk bagaimana pemimpin berbicara, menyimak dan belajar.

- c. *Challenge*

Manusia pada umumnya suka diberi tantangan. Pemimpin yang membuka jalan pada kebutuhan tersebut dapat dengan kuat mencapai tujuan karena dihubungkan dengan pemenuhan harapan.

2. *Encourage* (mendorong) adalah apa yang dilakukan pemimpin untuk mendukung proses motivasi melalui pemberdayaan, *coaching* dan pengakuan.

a. *Empower*

Pemimpin segera belajar bahwa kekuatan mereka sebenarnya berasal dari orang lain. Pelepasan dari energy kolektif hanya dapat terjadi apabila pemimpin membantu orang bertanggung jawab dan mendapat kewenangan untuk bertindak.

b. *Coach*

Adalah menjadi tanggung jawab pemimpin memberikan dukungan yang benar pada orang untuk melakukan pekerjaan mereka.

c. *Recognize*

Pemimpin yang mengenal bawahan mereka menunjukkan perhatian mereka atas bagaimana pekerjaan dilakukan. Mereka juga mulai membangun dasar budaya pengakuan.

3. *Exhort* (mendesak) adalah bagaimana pemimpin menciptakan pengalaman berdasarkan pengorbanan dan inspirasi yang mempersiapkan dasar bagi motivasi untuk dapat tumbuh dengan subur.

a. *Sacrifice*

Ukuran pelayanan yang paling benar adalah pengorbanan, menempatkan kebutuhan orang lain di depan daripada kebutuhan kita sendiri

b. *Inspire*

Motivasi dapat berkembang jadi inspirasi, karena motivasi berasal dari dalam, bentuknya menjadi inspirasi diri.

### **2.3.7 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi**

Menurut Sutrisno (2013:116) ada dua faktor yang mempengaruhi motivasi, yaitu faktor intern dan faktor ekstern. Faktor intern yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain:

1. Keinginan untuk dapat hidup, merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup dimuka bumi ini. Untuk mempertahankan hidup ini orang mau mengerjakan apa saja. Misalnya, untuk mempertahankan hidup manusia mau mengerjakan apa saja asal hasilnya dapat memenuhi kebutuhan untuk makan. Keinginan untuk dapat hidup meliputi kebutuhan untuk makan. Keinginan untuk dapat hidup meliputi kebutuhan untuk:
  - a. Memperoleh kompensasi yang memadai
  - b. Pekerjaan yang tetap walaupun penghasilan tidak begitu memadai
  - c. Kondisi kerja yang aman dan nyaman
2. Keinginan untuk dapat memiliki, 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. Contohnya, keinginan untuk dapat memiliki sepeda motor dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan.
3. 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. Jadi, harga diri, nama baik, kehormatan yang ingin dimiliki itu harus diperankan sendiri. Sebab status untuk diakui sebagai orang terhormat tidak mungkin diperoleh bila yang bersangkutan termasuk pemalas, tidak mau bekerja, dan sebagainya.

4. Keinginan untuk memperoleh pengakuan dapat meliputi hal-hal:
  - a. Adanya penghargaan terhadap prestasi
  - b. Adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak
  - c. Pimpinan yang adil dan bijaksana
  - d. Organisasi atau instansi tempat bekerja dihargai oleh masyarakat
5. Keinginan untuk berkuasa, akan mendorong seseorang untuk bekerja. Kadang-kadang keinginan untuk berkuasa ini dipenuhi dengan cara-cara yang tidak terpuji, namun cara-cara yang dilakukannya itu masih termasuk bekerja juga. Apalagi keinginan untuk berkuasa atau menjadi pimpinan itu dalam arti positif, yaitu ingin dipilih menjadi ketua atau kepala.

Faktor ekstern juga tidak kalah peranannya dalam melemahkan motivasi kerja seseorang. Menurut Sutrisno (2013:116) Faktor-faktor ekstern antara lain:

1. Kondisi Lingkungan Kerja, adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar pegawai yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi 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. Lingkungan kerja yang baik dan bersih, mendapat cahaya yang cukup, bebas dari kebisingan, jelas akan memotivasi pegawai dalam melakukan pekerjaan lebih baik. Namun lingkungan kerja yang buruk, dan lain sebagainya akan menimbulkan menurunnya kreativitas. Oleh karena itu, pimpinan organisasi atau instansi yang mempunyai kreativitas tinggi akan dapat menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan bagi pegawai.

2. Kompensasi yang Memadai, merupakan sumber penghasilan utama bagi para pegawai untuk menghidupi diri beserta keluarganya. Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi organisasi atau instansi untuk mendorong para pegawai bekerja dengan baik. Adapun kompensasi yang kurang memadai akan membuat mereka kurang tertarik untuk bekerja keras, dan memungkinkan mereka bekerja tidak tenang. Dari sinilah terlihat bahwa besar kecilnya kompensasi sangat mempengaruhi motivasi kerja pegawai.
3. Supervisi yang Baik, adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para pegawai agar dapat melakukan kerja dengan baik tanpa melakukan kesalahan. Dengan demikian, posisi supervisi sangat dekat dengan para pegawai dan selalu menghadapi para pegawai dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Bila supervisi yang dekat dengan pegawai maka suasana kerja akan bergairah dan bersemangat. Akan tetapi, apabila pegawai mempunyai seorang supervisor yang angkuh dan mau benar sendiri, tidak mau mendengarkan keluhan para pegawai dan menciptakan suasana kerja yang

tidak nyaman sehingga dapat menurunkan semangat kerja. Dengan demikian, peranan supervisor amat mempengaruhi motivasi kerja para pegawai.

4. Adanya Jaminan Pekerjaan, Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk organisasi atau instansi, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karir yang jelas dalam melakukan pekerjaan tersebut. Mereka bekerja bukan untuk hari ini saja, tetapi mereka berharap sampai tua nanti. Hal ini dapat terwujud bila organisasi atau instansi dapat memberikan jaminan karir untuk masa depan, baik jaminan adanya promosi jabatan, maupun jaminan pemberian kesempatan untuk mengembangkan potensi diri. Sebaiknya, orang-orang akan meninggalkan organisasi atau instansi bila jaminan karir ini kurang jelas.
5. Status dan Tanggung Jawab, merupakan dambaan setiap pegawai dalam bekerja. Mereka bukan hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi pada suatu masa mereka juga berharap akan dapat kesempatan menduduki jabatan dalam suatu organisasi atau instansi. Seseorang dengan menduduki jabatan akan merasa dirinya dipercayai, diberi tanggung jawab dan wewenang yang lebih besar untuk melakukan kegiatan-kegiatannya. Jadi status dan kedudukan ini merupakan stimulus atau dorongan untuk memenuhi kebutuhan *sense of achievement* dalam tugas sehari-hari.
6. Peraturan yang Fleksibel, Faktor lain yang diketahui dapat mempengaruhi motivasi adalah didasarkan pada hubungan yang dimiliki para pegawai

dalam organisasi. Bidang-bidang seperti kelayakan dari kebijakan manajemen, keadilan dari tindakan disipliner, cara yang digunakan untuk memutuskan hubungan kerja dan peluang kerja semua akan mempengaruhi retensi pegawai, apabila pegawai merasakan bahwa kebijakan itu diterapkan secara tidak konsisten, mereka akan cenderung untuk mempunyai motivasi kerja yang rendah. Lebih jauh disebutkan bahwa suatu motivasi sangat dipengaruhi oleh faktor lingkungan kerja dalam organisasi yang terdiri dari faktor pimpinan dengan bawahan.

### **2.3.8 Proses Motivasi**

Motivasi dalam diri seseorang dapat terbentuk melalui beberapa tahap yang bisa dikatakan sebagai sebuah proses motivasi. Proses motivasi itu sendiri merupakan gabungan dari konsep kebutuhan, dorongan, tujuan, dan ganjaran. Malayu S.P. Hasibuan (2016:150), mengemukakan proses motivasi terdiri dari :

1. Tujuan

Dalam proses motivasi perlu diterapkan terlebih dahulu tujuan organisasi, baru kemudian para pegawai dimotivasi ke arah tujuan itu.

2. Mengetahui Kepentingan

Hal yang penting dalam proses motivasi adalah mengetahui keinginan pegawai dan tidak hanya melihat dari sudut kepentingan pimpinan atau organisasi atau instansi saja.

### 3. Komunikasi Efektif

Dalam proses motivasi harus dilakukan komunikasi yang baik dengan bawahannya. Bawahan harus mengetahui apa yang akan diperolehnya dan syarat apa saja yang harus dipenuhinya supaya insentif tersebut diperoleh

### 4. Integrasi Tujuan

Proses motivasi perlu untuk menyatukan tujuan organisasi dan tujuan kepentingan pegawai. Tujuan organisasi adalah *need complex* yaitu untuk memperoleh laba serta perluasan organisasi atau instansi, sedangkan tujuan individu pegawai adalah pemenuhan kebutuhan dan kepuasan.

### 5. Fasilitas

Manajer penting untuk memberikan bantuan fasilitas kepada organisasi dan individu pegawai yang akan mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan, seperti memberikan bantuan kendaraan kepada salesman.

### 6. Team Work

Manajer harus membentuk teamwork yang terkoordinasi baik yang bisa mencapai tujuan organisasi atau instansi.

## 2.3.9 Indikator Motivasi

Menurut Hasibuan (2017:145) bahwa motivasi kerja pegawai dipengaruhi oleh kebutuhan akan berprestasi, kebutuhan akan afiliasi, kebutuhan akan kompetensi dan kebutuhan akan kekuasaan. Sedangkan menurut Robbins (2011:174) indikator motivasi kerja adalah:

1. Kebutuhan akan berprestasi, yaitu suatu keinginan untuk mengatasi/mengalahkan suatu tantangan, untuk kemajuan, dan pertumbuhan.
2. Kebutuhan akan kekuasaan, yaitu dorongan yang dapat mengendalikan suatu keadaan. Dalam hal ini ada kecenderungan untuk mengambil resiko dan menghancurkan rintangan yang terjadi.
3. Kebutuhan akan afiliasi, yaitu dorongan untuk melakukan hubungan dengan orang lain.

## **2.4 Disiplin Kerja**

### **2.4.1 Pengertian Disiplin**

Disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri pegawai terhadap peraturan dan ketetapan organisasi atau instansi. Dengan demikian bila peraturan atau ketetapan yang ada dalam organisasi atau instansi diabaikan, atau sering dilanggar, maka pegawai mempunyai disiplin yang buruk. Sebaliknya bila pegawai tunduk pada ketetapan instansi, menggambarkan adanya kondisi disiplin yang baik.

Menurut Singodimedjo dalam Edy Sutrisno (2016:86), menyatakan bahwa Disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya. Sedangkan menurut Malayu Hasibuan (2012:193), Kedisiplinan adalah “kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan organisasi atau instansi dan norma-norma sosial yang berlaku. Selain itu Menurut Edy Sutrisno (2016:89) disiplin adalah “perilaku seseorang yang sesuai dengan peraturan, prosedur kerja yang ada atau

disiplin adalah sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi baik tertulis maupun tidak tertulis.

Dari beberapa pendapat di atas maka penulis dapat memahami bahwa disiplin adalah sikap atau kesediaan seseorang untuk taat dan patuh terhadap aturan yang berlaku dalam suatu organisasi.

#### **2.4.2 Bentuk-bentuk Disiplin Kerja**

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2011:129) mengemukakan bahwa bentuk disiplin kerja yaitu :

1. Disiplin preventif

Merupakan suatu upaya untuk menggerakkan pegawai untuk mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan aturan yang telah digariskan oleh organisasi atau instansi.

2. Disiplin korektif

Merupakan suatu upaya untuk menggerakkan pegawai dalam suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada organisasi atau instansi.

3. Disiplin progresif

Merupakan kegiatan yang memberikan hukuman-hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran yang berulang.

#### **2.4.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja**

Menurut Singodimedjo dalam Edy Sutrisno (2016:89) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja adalah :

1. Besar kecilnya pemberian kompensasi.

Para pegawai akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikorbankan bagi organisasi atau instansi.

2. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam organisasi atau instansi.

Keteladanan pimpinan sangat penting sekali, karena dalam lingkungan organisasi atau instansi, semua pegawai akan selalu memperhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin dirinya dan bagaimana ia dapat mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan, dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang telah ditetapkan.

3. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan.

Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam organisasi atau instansi, bila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama.

4. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan.

Dengan adanya tindakan terhadap pelanggaran disiplin, sesuai dengan sanksi yang ada, maka semua pegawai akan merasa terlindungi, dan dalam hatinya berjanji tidak akan berbuat hal yang serupa.

5. Ada tidaknya pengawasan pemimpin.

Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh organisasi atau instansi perlu ada pengawasan, yang akan mengarahkan pegawai agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan.

6. Ada tidaknya perhatian kepada para pegawai.

pegawai adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara satu dengan yang lain. Seorang pegawai tidak hanya puas dengan penerimaan kompensasi yang tinggi, pekerjaan yang menantang, tetapi juga mereka masih membutuhkan perhatian yang besar dari pimpinannya sendiri.

7. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin.

Kebiasaan-kebiasaan positif itu antara lain:

- a. Saling menghormati, bila bertemu di lingkungan pekerjaan.
- b. Melontarkan pujian sesuai dengan tempat dan waktunya, sehingga para pegawai akan turut merasa bangga dengan pujian tersebut.
- c. Sering mengikutsertakan pegawai dalam pertemuan-pertemuan, apalagi pertemuan yang berkaitan dengan nasib dan pekerjaan mereka.
- d. Memberi tahu bila ingin meninggalkan tempat kepada rekan kerja, dengan menginformasikan, ke mana dan untuk urusan apa, walaupun kepada bawahan sekalipun.

#### **2.4.4 Pelaksanaan Disiplin Kerja**

Organisasi atau organisasi atau instansi yang baik harus berupaya menciptakan peraturan atau tata tertib yang akan menjadi rambu-rambu yang harus dipenuhi oleh seluruh pegawai dalam organisasi. Menurut Singodimedjo dalam Edy Sutrisno (2016:94) peraturan-peraturan yang akan berkaitan dengan disiplin antara lain :

1. Peraturan jam masuk, pulang, dan jam istirahat.
2. Peraturan dasar tentang berpakaian, dan bertingkah laku dalam pekerjaan

3. Peraturan cara-cara melakukan pekerjaan dan berhubungan dengan unit kerja lain.
4. Peraturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai selama dalam organisasi dan sebagainya.

Disiplin perlu untuk mengatur tindakan kelompok, dimana setiap anggotanya harus mengendalikan dorongan hatinya dan bekerja sama demi kebaikan bersama. Dengan kata lain, mereka harus secara sadar tunduk pada aturan perilaku yang diadakan oleh kepemimpinan organisasi, yang ditujukan pada tujuan yang hendak dicapai. Dalam pelaksanaan disiplin kerja, peraturan dan ketetapan organisasi atau instansi hendaknya masuk akal dan bersifat adil bagi seluruh pegawai. Selain itu, hendaknya peraturan tersebut juga dikomunikasikan sehingga para pegawai tahu apa yang menjadi larangan.

#### **2.4.5 Peraturan tentang Disiplin Kerja ASN**

Pegawai Negeri Sipil (PNS) adalah mereka yang setelah memenuhi syarat-syarat yang ditentukan dalam peraturan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam suatu jabatan Negeri atau disertai tugas Negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang – undangan yang berlaku.

Disiplin PNS adalah Disiplin Pegawai Negeri Sipil adalah kesanggupan Pegawai Negeri Sipil untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedisiplinan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin. Pelanggaran

disiplin adalah setiap ucapan, tulisan, atau perbuatan PNS yang tidak menaati kewajiban dan/atau melanggar larangan ketentuan disiplin PNS, baik yang dilakukan di dalam maupun di luar jam kerja. Hukuman disiplin adalah hukuman yang dijatuhkan kepada PNS karena melanggar peraturan disiplin PNS. Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil (PNS) adalah sebagai berikut:

<b>Kewajiban (pasal 3)</b>	<b>Larangan PNS (Pasal 4)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengucapkan sumpah / janji PNS;</li> <li>2. Mengucapkan sumpah / janji jabatan;</li> <li>3. Setia dan taat sepenuhnya kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia, dan Pemerintah;</li> <li>4. Menaati segala ketentuan peraturan perundang-undangan;</li> <li>5. Melaksanakan tugas kedinasan yang dipercayakan kepada PNS dengan penuh pengabdian, kesadaran, dan tanggung jawab;</li> <li>6. Menjunjung tinggi kehormatan Negara, Pemerintah, dan martabat PNS;</li> <li>7. Mengutamakan kepentingan Negara dari pada kepentingan sendiri seseorang, dan/atau golongan</li> <li>8. memegang rahasia jabatan yang menurut sifatnya atau menurut perintah harus dirahasiakan;</li> <li>9. Bekerja dengan jujur, tertib, cermat, dan bersemangat untuk kepentingan negara;</li> <li>10. Melaporkan dengan segera kepada</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menyalahgunakan wewenang;</li> <li>2. Menjadi perantara untuk mendapatkan keuntungan pribadi dan / atau orang lain dengan menggunakan kewenangan orang lain;</li> <li>3. Tanpa izin Pemerintah menjadi pegawai atau bekerja untuk Negara lain dan/atau lembaga atau organisasi internasional;</li> <li>4. Bekerja pada instansi asing, konsultan asing, atau Lembaga swadaya masyarakat asing;</li> <li>5. Memiliki, menjual, membeli, menggadaikan, menyewakan, atau meminjamkan barang-barang baik bergerak atau tidak bergerak dokumen atau surat berharga milik negara secara tidak sah</li> <li>6. Melakukan kegiatan bersama dengan atasan, teman sejawat, bawahan, atau orang lain di dalam maupun di luar lingkungan kerjanya dengan tujuan untuk keuntungan pribadi, golongan, atau pihak lain, yang secara langsung atau tidak langsung merugikan negara;</li> </ol>

<p>atasannya apabila mengetahui ada hal yang dapat membahayakan atau merugikan negara atau Pemerintah terutama di bidang keamanan, keuangan, dan materiil;</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>11. Masuk kerja dan menaati ketentuan jam kerja;</li> <li>12. Mencapai sasaran kerja pegawai yang ditetapkan;</li> <li>13. Menggunakan dan memelihara barang-barang milik negara dengan sebaik-baiknya;</li> <li>14. Memberikan pelayanan sebaik-baiknya kepada masyarakat;</li> <li>15. Membimbing bawahan dalam melaksanakan tugas;</li> <li>16. Memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan karier; dan</li> <li>17. Menaati peraturan kedinasan yang ditetapkan oleh pejabat yang berwenang</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Memberi atau menyanggupi akan memberi sesuatu kepada siapapun baik secara langsung atau tidak langsung dan dengan dalih apapun untuk diangkat dalam jabatan;</li> <li>8. Menerima hadiah atau suatu pemberian apa saja dari siapapun juga yang berhubungan dengan jabatan dan/atau pekerjaannya;</li> <li>9. Bertindak sewenang – wenang terhadap bawahannya;</li> <li>10. Melakukan suatu tindakan atau tidak melakukan suatu tindakan yang dapat menghalangi atau mempersulit salahsatu pihak yang dilayani sehingga mengakibatkan kerugian bagi yang dilayani;</li> <li>11. Menghalangi berjalannya tugas kedinasan;</li> <li>12. Memberikan dukungan kepada calon Presiden/Wakil Presiden, DPR, DPD, atau DPRD dengan cara:       <ol style="list-style-type: none"> <li>a. ikut serta sebagai pelaksan akampanye;</li> <li>b. menjadi peserta kampanye dengan menggunakan atribut partai atau atribut PNS;</li> <li>c. sebagai peserta kampanye dengan mengerahkan PNS lain; dan/atau</li> <li>d. sebagai peserta kampanye dengan menggunakan fasilitas negara;</li> </ol> </li> <li>13. Memberikan dukungan kepada calon Presiden/Wakil Presiden dengancara:       <ol style="list-style-type: none"> <li>a. membuat keputusan dan/atau tindakan yang menguntungkan atau merugikan salah satu pasangan calonselama masa kampanye; dan/atau</li> <li>b. mengadakan kegiatan yangmengarah kepada keberpihakan terhadap pasangan calon yang menjadi peserta</li> </ol> </li> </ol>
---	---

	<p>pemilu sebelum,selama, dan sesudah masa kampanye meliputi pertemuan, ajakan,himbauan, seruan, atau pemberian barang kepada PNS dalam lingkungan unit kerjanya, anggota keluarga, dan masyarakat;</p> <p>14. Memberikan dukungan kepada calon anggota Dewan Perwakilan Daerah hatau calon Kepala Daerah / Wakil Kepala Daerah dengan cara memberikan surat dukungan di sertafoto kopi Kartu Tanda Penduduk atauSurat Keterangan Tanda Penduduk sesuai peraturan perundang-undangan; dan</p> <p>15. Memberikan dukungan kepada calon Kepala Daerah/Wakil Kepala Daerah, dengan cara:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. terlibat dalam kegiatan kampanye untuk</li> <li>b. mendukung calon Kepala Daerah/Wakil Kepala Daerah;</li> <li>c. menggunakan fasilitas yang terkait dengan jabatan dalam kegiatan kampanye;</li> <li>d. membuat keputusan dan / atau tindakan yang menguntungkan atau merugikan salah satu pasangan calonselama masa kampanye; dan /atau</li> <li>e. mengadakan kegiatan yangmengarah kepada keberpihakan terhadap pasangan calon yang menjadi peserta pemilu sebelum,selama, dan sesudah masa kampanye meliputi pertemuan, ajakan,himbauan, seruan, atau pemberian barang kepada PNS dalam lingkunganunit kerjanya, anggota keluarga, dan masyarakat.</li> </ol>
--	--

#### **2.4.6 Indikator Disiplin Kerja**

Pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai suatu organisasi, menurut Hasibuan (2015) diantaranya adalah :

##### **1. Tujuan dan Kemampuan**

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan pegawai. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada pegawai harus sesuai dengan kemampuan pegawai tersebut, agar dia bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.

##### **2. Teladan Pimpinan**

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan pegawai karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, iujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Dengan teladan pimpinan yang baik kedisiplinan bawahan pun akan ikut baik. Jika teladan pimpinan kurang baik atau kurang berdisiplin, para bawahan pun akan kurang disiplin.

##### **3. Balas Jasa**

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan pegawai karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan pegawai terhadap instansi/pekerjaannya. Jika kecintaan pegawai semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik pula.

##### **4. Keadilan**

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan pegawai, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan mints diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Manajer yang cakap dalam memimpin, selalu berusaha bersikap adil terhadap semua bawahannya. Dengan keadilan yang baik akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula.

#### 5. Waskat

Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan pegawai instansi. Dengan waskat make atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, kerja dan prestasi kerja bawahannya. Waskat efektif merangsang kedisptinan dan moral kerja pegawai. Pegawai merasa mendapat perhatian, bimbingan, petunjuk, pengarahan dan pengawasan dari atasan.

#### 6. Sanksi Hukuman

Sanksi hukurnan berperan penting dalam memelihara kedisiplinan pegawai. Dengan sanksi hukuman yang semakin beret, pegawai akarx semakin takutmelanggar peraturan-peraturan instansi. Sikap dan periiaku indiscipliner pegawai akan berkurang.

#### 7. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan pegawai instansi. Pimpinan harus berani dan tegas, bertindak dan menghukum setup pegawai yang indiscipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Pimpinan yang berani bertindak tegas menerapkan

hukuman bagi pegawai yang indiscipliner akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahan.

## 8. Hubungan Kemanusiaan

Manajer harus berusaha menciptakan suasana hubungan ke manusia yang serasi serta mengikat, vertikal maupun horizontal diantara semua pegawainya. Terciptanya human relationship yang serasi akan mewujudkan lingkungan dan suasana kerja yang nyaman. Hal ini memotivasi kedisiplinan yang baik pada instansi. Jadi kedisiplinan pegawai akan tercipta apabila hubungan kemanusiaan dalam organisasi tersebut baik.

## **2.5 Kinerja Pegawai**

### **2.5.1 Definisi Kinerja**

Menurut Prawirosentono (2019:2) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Menurut Afandi (2018:83) Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi atau instansi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

Menurut Afandi (2018:83) Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi atau instansi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian

tujuan organisasi secara ilegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

Menurut Mangkunegara (2016:67) istilah kinerja berasal dari kata job performance atau actual Performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya (Edison, 2016). Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Sutrisno (2013) kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas, hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing atau tentang bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya serta kuantitas, kualitas dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas. Sedangkan menurut Handoko (2013 : 135) kinerja dalam suatu organisasi atau instansi merupakan salah satu unsur yang tidak dapat dipisahkan dalam suatu lembaga organisasi atau instansi, baik itu pemerintah maupun swasta. Kinerja berasal dari kata Job Performance atau Actual Performance yang merupakan prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang.

Pada dasarnya kinerja seorang pegawai merupakan hal yang bersifat individual karena setiap pegawai mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugas pekerjaannya. Kinerja seseorang bergantung pada

kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang diperoleh. Menurut Handoko dalam Wahab (2012) kinerja adalah ukuran terakhir keberhasilan seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

Dari beberapa pendapat diatas maka dapat diketahui bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang pegawai sesuai dengan pekerjaan yang diberikan kepadanya dalam waktu tertentu. Kinerja juga merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh pegawai yang biasanya digunakan sebagai dasar penilaian terhadap pegawai atau organisasi.

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah kemampuan pegawai dalam mencapai kerja yang dapat dipertanggungjawabkan. Kinerja sangat penting untuk mencapai tujuan dan akan mendorong seseorang untuk lebih baik lagi dalam pencapaian tujuan.

Untuk mengukur tingkat kinerja pegawai biasanya menggunakan performance system yang dikembangkan melalui pengamatan yang dilakukan oleh atasan dari masing-masing unit kerja dengan beberapa alternatif cara penilaian maupun dengan cara wawancara langsung dengan pegawai yang bersangkutan.

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

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai baik hasil maupun perilaku kerja menurut Kasmir (2016: 189-193) yaitu:

1. Kemampuan dan keahlian, Merupakan kemampuan atau *skill* yang dimiliki seseorang dalam suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan

keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan.

2. Pengetahuan, Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya
3. Rancangan kerja, Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan pegawai dalam mencapai tujuannya. Artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar.
4. Kepribadian, Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik, akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaannya juga baik.
5. Motivasi Kerja, Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya, maka pegawai akan terangsang atau terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik.
6. Kepemimpinan, Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.
7. Gaya Kepemimpinan, Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya.

8. Budaya Organisasi, Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki suatu organisasi atau organisasi atau instansi. Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu organisasi atau instansi.
9. Kepuasan Kerja, Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika pegawai merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaannya pun akan berhasil baik
10. Lingkungan kerja di sekitar, Merupakan suasana atau kondisi lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja. Jika lingkungan kerja dapat membuat suasana nyaman dan memberikan ketenangan maka akan membuat suasana kerja menjadi kondusif, sehingga dapat meningkatkan hasil kerja seseorang menjadi lebih baik, karena bekerja tanpa gangguan. Namun sebaliknya jika suasana atau kondisi lingkungan kerja tidak memberikan kenyamanan atau ketenangan, maka akan berakibat suasana kerja menjadi terganggu yang pada akhirnya akan mempengaruhi dalam bekerja. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja mempengaruhi kinerja seseorang.
11. Loyalitas, Merupakan kesetiaan pegawai untuk tetap bekerja dan membela organisasi atau instansi dimana tempatnya bekerja.

12. Komitmen, Merupakan kepatuhan pegawai untuk menjalankan kebijakan atau peraturan organisasi atau instansi dalam bekerja.
13. Disiplin Kerja, Merupakan usaha pegawai untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu. Kemudian disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan perintah yang harus dikerjakan. Pegawai yang disiplin akan mempengaruhi kinerja.

### **2.5.3 Pentingnya Pengukuran Kinerja Pegawai**

Menurut Mangkunegara (2016:20), pentingnya pengukuran kinerja ada 2 yaitu adalah:

1. Bagi pimpinan atau manajer
  - a. Mengurangi keterlibatan dalam semua hal.
  - b. Menghemat waktu, karena para pegawai dapat mengambil berbagai keputusan sendiri dengan memastikan bahwa mereka memiliki pengetahuan serta pemahaman yang diperlukan untuk keputusan yang benar.
  - c. Adanya kesatuan pendapat dan mengurangi kesalah pahaman diantara pegawai tentang siapa yang mengerjakan dan siapa yang bertanggung jawab.
  - d. Mengurangi frekuensi situasi dimana atasan tidak memiliki informasi pada saat dibutuhkan.

- e. Pegawai mampu memperbaiki kesalahannya dan mengidentifikasi sebab-sebab terjadinya kesalahan
2. Adapun bagi para pegawai
    - a. Membantu para pegawai untuk mengerti apa yang seharusnya mereka kerjakan dan mengapa hal tersebut harus dikerjakan serta memberikan kewenangan dalam mengambil keputusan.
    - b. Memberikan kesempatan bagi para pegawai untuk mengembangkan keahlian dan kemampuan baru.
    - c. Mengenali rintangan-rintangan peningkatan kinerja dan kebutuhan sumber daya yang memadai.
    - d. Pegawai memperoleh pemahaman yang lebih baik mengenai pekerjaan dan tanggung jawab mereka

#### **2.5.4 Indikator Kinerja Pegawai**

Menurut Afandi (2018:89) indikator-indikator kinerja pegawai yaitu:

1. Kuantitas hasil kerja  
Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan jumlah hasil kerja yang bisa dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.
2. Kualitas hasil kerja  
Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan kualitas atau mutu hasil kerja yang dapat dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.

3. Efisiensi dalam melaksanakan tugas

Berbagai sumber daya secara bijaksana dan dengan cara yang hemat biaya.

4. Inisiatif

Kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberitahu, mampu menemukan apa yang seharusnya dikerjakan terhadap sesuatu yang ada di sekitar, berusaha untuk terus bergerak untuk melakukan beberapa hal walau keadaan terasa semakin sulit.

5. Ketelitian

Tingkat kesesuaian hasil pengukuran kerja apakah kerja itu sudah mencapai tujuan apa belum.

6. Kejujuran

Salah satu sifat manusia yang cukup sulit untuk diterapkan.

7. Kreativitas

Proses mental yang melibatkan pemunculan gagasan atau yang melibatkan pemunculan gagasan.

## **BAB III**

### **KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS**

#### **3.1 Kerangka Konseptual**

Menurut Noor (2017: 76) kerangka berpikir atau kerangka pikir adalah merupakan konseptual mengenai bagaimana suatu teori berhubungan di antara berbagai faktor yang telah diidentifikasi penting terhadap masalah penelitian. Dalam penelitian ini identifikasi variabel adalah kepemimpinan transformasional (X1), Motivasi (X2), Disiplin Kerja (X3) dan kinerja pegawai (Y).

##### **3.1.1 Hubungan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai**

Secara konseptual, kepemimpinan transformasional diartikan sebagai kemampuan pemimpin untuk mengubah lingkungan kerja, motivasi, kebijakan, dan nilai kerja yang dipersepsikan oleh bawahan sehingga mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi atau instansi (Ihsan, 2019: 12)

Untuk mencapai kinerja yang baik dibutuhkan gaya kepemimpinan yang tepat yang dapat menyelesaikan permasalahan bawahan atau organisasi atau instansi. Pemimpin transformasional sejati adalah ketika membantu meningkatkan kebutuhan bawahan dalam mencapai apa yang diinginkan dan dalam mencapai aktualisasi, pemimpin membantu dalam mencapai tingkat kematangan motivasi yang lebih tinggi dan ketika pemimpin mampu menggerakkan bawahannya untuk mendukung diri mereka sendiri demi kebaikan organisasi atau instansi.

Penelitian yang dilakukan oleh Putu Dermawan Putra tahun 2019 yang meneliti tentang pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian Putu Dermawan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

### **3.1.2 Hubungan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai**

Motivasi kerja akan sangat berpengaruh terhadap kepuasan pegawai. Apabila seorang pegawai yang setiap hari bekerja dan memiliki motivasi kerja yang baik tentunya akan memberikan dampak positif pada loyalitas dan produktivitas pekerja dan tentunya pekerja tersebut memiliki dampak positif terhadap kepuasan kerja. Seseorang didorong untuk beraktivitas karena mereka berharap bahwa hal ini akan membawa pada keadaan yang lebih memuaskan daripada keadaan sekarang.

Penelitian ini telah dilakukan oleh Ikmal Nur Muflih (2015) yang juga meneliti masalah motivasi terhadap kepuasan pegawai. Dimana Ikmal membuktikan bahwa memang motivasi sangat berpengaruh terhadap kepuasan seseorang.

### **3.1.3 Hubungan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

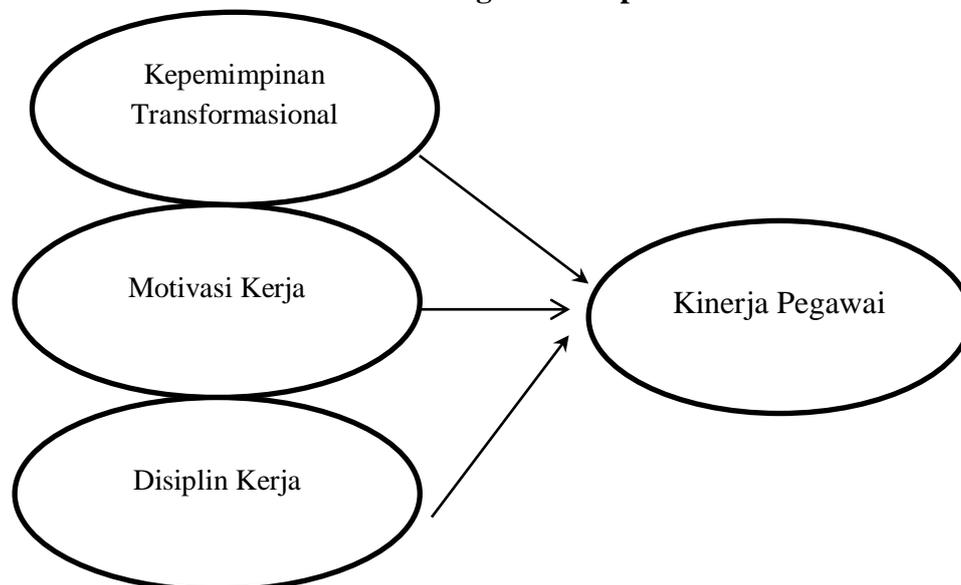
Disiplin kerja dituntut adanya kesanggupan untuk menghayati aturan-aturan, norma-norma, hukum, dan tata tertib yang berlaku sehingga secara sadar akan melaksanakan dan menaatinya (Patmarina dan Erisna, 2012). Disiplin kerja sangat penting dalam usaha untuk menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan setiap tugas. Tanpa adanya disiplin kerja maka akan sulit bagi suatu organisasi untuk berhasil atau mewujudkan tujuannya. Jadi,

kedisiplinan merupakan fungsi operatif dari manajemen sumber daya manusia karena semakin baik disiplin kerja pegawai maka semakin tinggi prestasi dalam evaluasi kinerja yang dicapainya.

Disiplin kerja sangat penting untuk mengatasi perbedaan pendapat antar pegawai dan mencegah ketidaktaatan yang disebabkan oleh salah pengertian dan salah penafsiran. Sinambela (2016) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara variabel kinerja dengan disiplin kerja. Pegawai memiliki rasa kesadaran untuk taat dan patuh terhadap peraturan jam kerja seperti berangkat sebelum masuk kerja, bekerja sesuai waktu kerja, menggunakan waktu istirahat sesuai dengan ketentuan dan tidak melanggar peraturan organisasi. Apabila ditelaah lebih lanjut, maka disiplin kerjalah yang mempengaruhi kinerja pegawai, artinya semakin tinggi disiplin kerja pegawai maka akan semakin tinggi pula kinerja pegawai tersebut.

Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai digunakan analisis regresi linear berganda. Adapun kerangka pikir penelitian ini seperti pada gambar di bawah ini.

**Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian**



### **3.2 Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan pada bab sebelumnya maka hipotesis penelitian ini adalah:

1. Diduga kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Mandalle Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan.
2. Diduga motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Mandalle Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan.
3. Diduga disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Mandalle Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan.
4. Diduga kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Mandalle Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan.

### **3.3 Definisi Operasional Variabel**

Menurut Sugiyono (2017: 58) definisi operasional diperlukan untuk mengetahui jenis dan indikator serta skala dari variabel-variabel dalam penelitian. Didalam definisi operasional semua konsep yang ada dalam penelitian harus dibuat batasan dalam istilah operasional. Dalam penelitian ini batasan konsep tersebut mengacu pada variabel, definisi variabel, indikator variabel penelitian, dan pengukuran yang digunakan. Adapun definisi operasional variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 2. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional**

<b>Variabel</b>	<b>Definisi Operasional Variabel</b>	<b>Indikator</b>	<b>Skala</b>
Kepemimpinan Transformasional (X1)	Model kepemimpinan yang mampu menginspirasi, mengarahkan dan menggerakkan bawahan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengidentifikasi dirinya sebagai agen perubahan</li> <li>2. Individu pemberani</li> <li>3. Percaya terhadap orang lain</li> <li>4. Mempunyai kemampuan dengan kompleksitas, ambiguitas dan ketidakpastian</li> </ol> <p>Sumber: Tichy dalam Ihsan (2019)</p>	Likert
Motivasi Kerja (X2)	Kebutuhan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kebutuhan akan berprestasi</li> <li>2. Kebutuhan akan kekuasaan</li> <li>3. Kebutuhan akan afiliasi</li> </ol> <p>Sumber: Robbins (2011)</p>	Likert
Disiplin Kerja (X3)	Perasaan taat dan patuh terhadap nilai-nilai yang dipercaya merupakan tanggung jawabnya.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Teladan pimpinan</li> <li>2. Waskat</li> <li>3. Sanksi</li> </ol> <p>Sumber: Hasibuan (2015)</p>	Likert
Kinerja Pegawai (Y)	Hasil kerja seorang pegawai yang dapat dicapai dengan segala kemampuan yang dimiliki	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kuantitas</li> <li>2. Kualitas</li> <li>3. Efisiensi</li> <li>4. Kejujuran</li> </ol> <p>Sumber: Afandi (2018:89)</p>	Likert

## **BAB IV**

### **METODE PENELITIAN**

#### **4.1 Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian asosiatif kausal dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian asosiatif kausal adalah penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara duavariabel atau lebih. Penelitian ini akan menjelaskan hubungan mempengaruhi dan dipengaruhi dari variabel-variabel yang akan diteliti. Pendekatan kuantitatif adalah metode pendekatan yang lebih menekankan pada aspek pengukuran secara obyektif terhadap fenomena sosial, dimana setiap fenomena sosial dijabarkan dalam beberapa komponen masalah, variabel dan indikator (Echdar,2017).

#### **4.2 Tempat dan Waktu Penelitian**

Lokasi penelitian ini dilakukan di Kantor Kecamatan Mandalle Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan. Sedangkan waktu penelitian telah dilaksanakan pada bulan Januari 2021 sampai dengan bulan Februari tahun 2021 atau kurang lebih satu bulan.

#### **4.3 Teknik Pengumpulan Data**

##### **4.3.1 Studi Lapangan**

Studi lapangan (*Field research*) adalah pengumpulan data yang dilakukan secara langsung. Pengumpulan ini dilakukan dengan cara membagikan kuesioner kepada para pegawai di Kantor Kecamatan Mandalle yang dianggap memenuhi kriteria penelitian. Kuesioner merupakan suatu pengumpulan data dengan

memberikan daftar pertanyaan/ Pernyataan kepada responden dengan harapan memberikan respon atas daftar pertanyaan/ pernyataan tersebut. Kuesioner dalam penelitian ini berfokus pada daftar pernyataan dengan menggunakan angket tertutup. Angket tertutup adalah angket yang digunakan dengan memberikan pilihan jawaban yang telah ditentukan oleh peneliti kepada responden. Hal ini diukur dengan menggunakan skala likert. Skala likert berhubungan dengan pernyataan tentang sikap seseorang terhadap sesuatu.

#### **4.3.2 Studi Kepustakaan**

Kegiatan mengumpulkan bahan-bahan referensi yang berkaitan dengan penelitian yang berasal dari jurnal-jurnal ilmiah, literatur-literatur serta publikasi-publikasi lain yang dijadikan sumber.

#### **4.4 Jenis dan Sumber Data**

Data yang dikumpulkan harus dapat dibuktikan kebenarannya, tepat waktu, sesuai, dan dapat memberikan gambaran yang menyeluruh, maka jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Data kuantitatif, yaitu data dalam bentuk angka yang dapat dihitung, yang diperoleh dari perhitungan kuesioner yang dibagikan kepada setiap pegawai.
2. Data kualitatif, yaitu data yang bukan dalam bentuk angka, yang diperoleh dari hasil wawancara dengan pegawai yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti.

Sedangkan sumber data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Data primer, adalah data yang diperoleh melalui hasil penyebaran kuesioner kepada sejumlah responden yang menjadi sampel dari penelitian ini.
2. Data sekunder, adalah data pendukung yang diperoleh dari literatur-literatur, bahan kepustakaan dan dokumen-dokumen instansi yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti.

## **4.5 Populasi dan Sampel**

### **4.5.1 Populasi**

Sugiyono (2017 : 115) mengemukakan bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek, yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Pada penelitian ini, penulis menjadikan pegawai Kantor Kecamatan Mandalle Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan yang berjumlah 38 orang sebagai populasi dalam penelitian ini.

### **4.5.2 Sampel**

Menurut Sugiyono (2017) sampel merupakan bagian dari populasi yang menjadi sumber data dalam penelitian, yang mana adalah merupakan bagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Dalam penelitian dilakukan terhadap sampel yang mewakili populasinya. Dalam penelitian ini teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampel jenuh dimana seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel yang berjumlah 38 orang.

## 4.6 Skala dan Pengukuran Data

Menurut Sugiyono (2018, hal. 132) *Skala Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Sehingga untuk mengetahui pengukuran jawaban responden pada penelitian ini yang mana menggunakan instrumen penelitian berupa kuesioner, penulis menggunakan metode skala

Likert (*Likert's Summated Ratings*). Dalam pengukuran jawaban responden, pengisian kuesioner terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dengan menggunakan skala likert, dengan tingkatan sebagai berikut :

1. Jawaban Sangat Setuju diberi bobot (SS) : 5
2. Jawaban Setuju diberi bobot (S) : 4
3. Jawaban Kurang Setuju diberi bobot (KS) : 3
4. Jawaban Tidak Setuju diberi bobot (TS) : 2
5. Jawaban Sangat Tidak Setuju diberi bobot (STS) : 1

## 4.7 Metode Analisis

Metode analisis adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Metode yang dipilih untuk analisis data harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti. Adapun metode analisis yang digunakan adalah:

### 4.7.1 Uji Instrumen Penelitian

1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan dalam

kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang diukur kuesioner tersebut Sujarweni (2016). Pengujian validitas dapat dilakukan dengan bantuan program SPSS versi 22. Pengujian suatu data dapat dinyatakan valid apabila  $r_{hitung} > r_{tabel}$ .

## 2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah sebenarnya alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau *construct*. Suatu kuesioner dikatakan *reliabel* atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu Sujarweni (2016). Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan SPSS. Uji reliabilitas data dapat dilakukan dengan uji statistic *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ). Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha*  $> 0,60$  Sujarweni (2016).

### 4.7.2 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik terhadap model regresi yang digunakan, dilakukan agar dapat diketahui apakah model regresi tersebut merupakan model regresi yang baik atau tidak Sujarweni (2016:223). Dalam penelitian ini uji asumsi klasik yang digunakan adalah uji normalitas, uji multikolinieritas, uji autokorelasi dan uji heteroskedastisitas.

#### 1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel terikat dan variabel bebas, keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal. Uji ini dilakukan dengan cara melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal atau grafik. Apabila data menyebar di sekitar

garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. Apabila data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas Sujarweni (2016:68).

## 2. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel bebas. Untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinieritas di dalam regresi ada beberapa cara, salah satunya adalah dengan dilihat dari nilai *variance inflation factor (VIF)* dan nilai *tolerance*. Apabila tidak terdapat variabel bebas yang memiliki  $VIF > 10$  atau  $tolerance < 0,10$  maka dapat disimpulkan tidak ada multikolinieritas antar variabel bebas dalam model regresi (Sujarweni, 2016: 231).

## 3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam suatu model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang baik adalah model yang tidak terjadi heteroskedastisitas (Sujarweni, 2016:231). Untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan beberapa cara. Salah satunya adalah dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu X adalah residual ( $Y \text{ prediksi} - Y \text{ sesungguhnya}$ ). Jika ada pola tertentu yang teratur (bergelombang,

melebar, kemudian menyempit) maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas sedangkan jika ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas (Sujarweni, 2016:231).

#### 4.7.3 Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi linier berganda pada dasarnya adalah studi mengenai ketergantungan variabel dependen (terikat) dengan satu variabel independen (variabel penjelas atau bebas), dengan tujuan untuk mengestimasi rata-rata populasi atau nilai rata-rata variabel dependen berdasarkan nilai variabel independen yang diketahui. Adapun rumus regresi berganda sebagai berikut:

$$Y = b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + e$$

Dimana:

Y = Kinerja Pegawai

X<sub>1</sub> = Kepemimpinan Transformasional

X<sub>2</sub> = Motivasi Kerja

X<sub>3</sub> = Disiplin Kerja

b<sub>0</sub> = Konstanta

b<sub>X</sub> = Koefisien Regresi

e = *Error Standard*

#### 4.7.4 Uji Hipotesis

##### 1. Uji T (T-test)

Uji statistik ini digunakan untuk membuktikan signifikan atau tidaknya pengaruh variabel bebas terhadap variable terikat secara individual dengan

tingkat kepercayaan 95% dan tingkat kesalahan 5%. Pengujian ini dilakukan beberapa langkah sebagai berikut:

Membuat hipotesis:

Ho: tidak ada pengaruh yang signifikan secara parsial pada masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat.

Ha: ada pengaruh yang signifikan secara parsial pada masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat.

Menentukan t tabel dan t hitung:

t tabel dengan signifikansi sebesar 5%

t hitung didapat dari perhitungan komputer

Pengambilan keputusan berdasarkan nilai t:

Bila t hitung  $>$  t tabel maka Ho ditolak dan Ha diterima

Bila t hitung  $<$  t tabel maka Ho diterima dan Ha ditolak

Pengambilan keputusan berdasarkan probabilitas:

Bila probabilitas  $<$  0,005 maka Ho ditolak dan Ha diterima

Bila probabilitas  $>$  0,005 maka Ho diterima dan Ha ditolak

## **2. Uji Statistik F**

Pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama atau simultan terhadap variabel dependen. Pengujian ini dilakukan beberapa langkah sebagai berikut:

Membuat hipotesis:

Ho : tidak ada pengaruh yang signifikan secara simultan pada masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat.

Ha : ada pengaruh yang signifikan secara simultan pada masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat.

Menentukan F tabel dan F hitung:

F tabel dengan signifikansi sebesar 5%

F hitung didapat dari perhitungan komputer

Pengambilan keputusan berdasarkan nilai F:

Bila F hitung  $>$  F tabel maka Ho ditolak dan Ha diterima

Bila F hitung  $<$  F tabel maka Ho diterima dan Ha ditolak

Pengambilan keputusan berdasarkan nilai F:

Bila probabilitas  $<$  0,005 maka Ho ditolak dan Ha diterima

Bila probabilitas  $>$  0,005 maka Ho diterima dan Ha ditolak

#### **4.7.5 Nilai $R^2$ (Koefisien Determinasi)**

Koefisien ini nilai koefisien determinasi adalah  $0 < R^2 < 1$ . Bila model regresi diaplikasikan dan diestimasi dengan baik, makin tinggi nilai  $R^2$ , semakin besar kekuatan dari persamaan regresi, dengan demikian diprediksi dari variabel kriterion semakin baik Sani dan Maharani (2013:65).

## **BAB V**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **5.1 Hasil Penelitian**

##### **5.1.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian**

###### **a. Gambaran Umum**

Sesuai dengan Peraturan Bupati No. 85 Tahun 2016 Tentang Kedudukan susunan organisasi, tugas pokok, fungsi dan tata kerja Kecamatan Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan bahwa Kecamatan Mandalle mempunyai tugas melaksanakan kewenangan pemerintahan yang dilimpahkan oleh Bupati untuk menangani sebagian urusan otonomi daerah berdasarkan perundang-undnagan yang berlaku dengan fungsi:

1. Pengkoordinasian kegiatan pemberdayaan masyarakat
2. Pengkoordinasian upaya penyelenggaraan ketentraman dan ketertiban umum
3. Pengkoordinasian penerapan dan penegakan peraturan perundang-undangan
4. Pengkoordinasian pemeliharaan prasarana dan fasilitas umum
5. Pengkoordinasian penyelenggaraan kegiatan pemerintah di tingkat kecamatan
6. Pembinaan penyelenggaraan pemerintahan desa/kelurahan

7. Pelaksanaan pelayanan pemerintahan yang menjadi ruang lingkup tugasnya dan/atau yang belum dapat dilaksanakan pemerintahan desa/kelurahan
8. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Bupati terkait dengan tugas dan fungsinya

**b. Visi dan Misi**

Visi: Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan mewujudkan masyarakat madani yang sejahtera, unggul, berdaya saing dan religius berbasis sumber daya local berkelanjutan

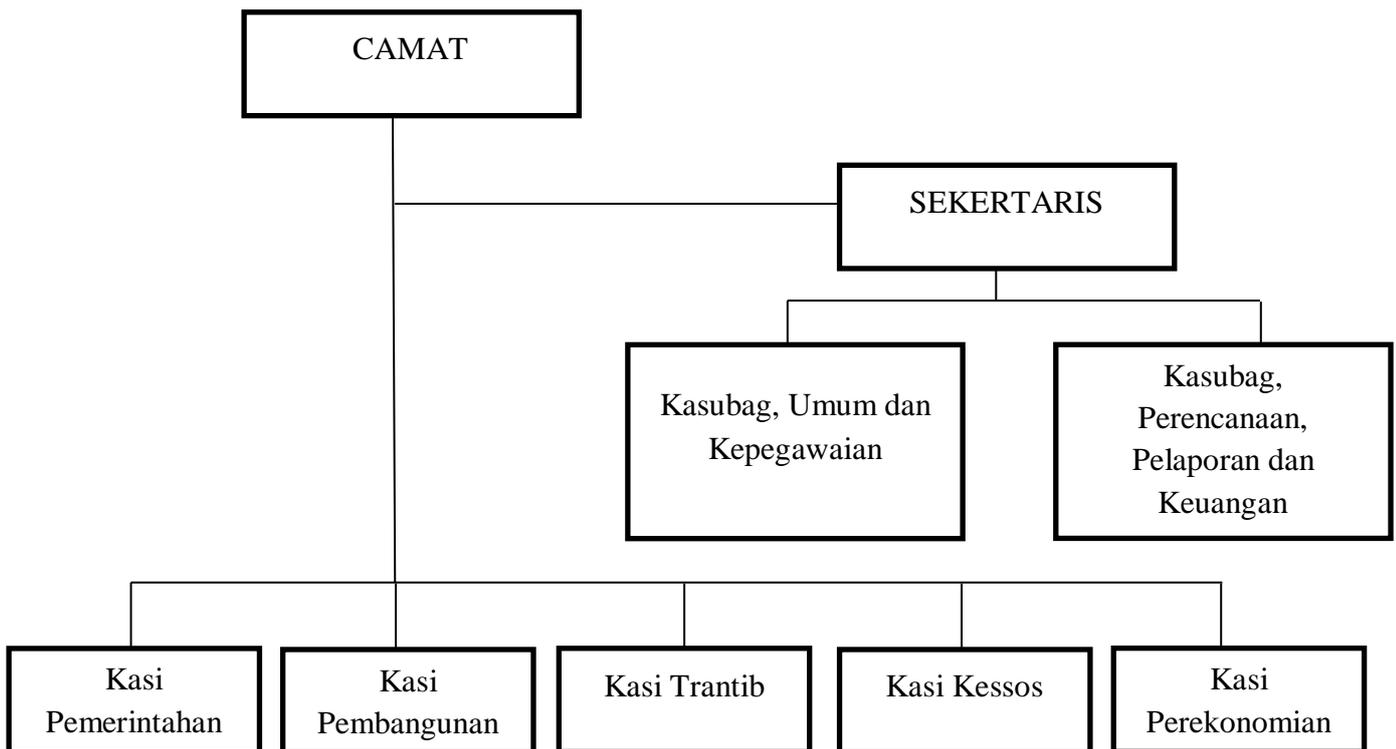
Misi:

1. Memantapkan kesadaran dan partisipasi masyarakat terhadap program pembangunan guna menunjang percepatan pembangunan yang berbasis pada nilai agama dan toleran dan budaya lokal
2. Memperluas inovasi dan reformasi birokrasi demi tatakelola pemerintahan yang bersih, efektivitas, akuntabel dan demokratis berbasis teknologi informasi
3. Mengembangkan ekonomi masyarakat berbasis pertanian, kelautan/perikanan, pariwisata dan industry kreatif dengan didukung infrastruktur berbasis wilayah
4. Meningkatkan sumber daya manusia yang sehat, cerdas dan produktif

5. Meningkatkan tata kelola sumber daya alam berdasarkan tata ruang wilayah yang berbasis lingkungan hidup yang berkelanjutan

**c. Struktur Organisasi**

**Gambar 5.1**  
**Struktur Organisasi**



**5.1.2 Karakteristik Responden**

**a. Jenis Kelamin**

Deskripsi usia responden dimaksudkan untuk menggambarkan kelompok jenis kelamin responden yang menjadi sampel dalam penelitian. Adapun kelompok jenis kelamin responden dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 5.1 Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

<sup>a.</sup>

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi Responden	
		Orang	%
1.	Laki-Laki	19	50.0

2.	Perempuan	19	50.0
Total responden		38	100

Sumber : Data primer, 2021

Berdasarkan tabel 5.1 identitas responden berdasarkan jenis kelamin maka diperoleh responden dalam penelitian ini terdiri dari 19 orang berjenis kelamin laki-laki atau 50% dan 19 orang berjenis kelamin perempuan atau 50%. Sehingga dalam penelitian ini jumlah responden laki-laki sama dengan jumlah responden perempuan yaitu sebanyak 19 orang atau 50%. Pria pada umumnya bersifat individualis, agresif, kurang sabar, lebih tegas, rasa percaya diri lebih tinggi dan lebih menguasai pekerjaan sedangkan wanita cenderung lebih perhatian kepada orang lain, penurut, pasif, lebih mengedepankan perasaan.

#### b. Usia

Deskripsi usia responden dimaksudkan untuk menggambarkan kelompok usia responden yang menjadi sampel dalam penelitian. Dimana kelompok usia responden meliputi : 23-41 tahun, 42-50 tahun, dan 52-59 tahun. Adapun kelompok usia responden dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 5.2 Identitas Responden Berdasarkan Usia**

No.	Usia	Frekuensi Responden	
		Orang	%
1.	23-41	13	34.2
2.	42-50	15	39.5
3.	52-59	10	26.3
Total responden		38	100

Sumber : Data primer, 2021

Berdasarkan tabel 5.2 yakni identitas responden berdasarkan usia maka diperoleh responden yang berusia 23 tahun – 41 tahun sebanyak 13 orang atau 34,2%, responden yang berusia 42-50 tahun sebanyak 15 orang atau 39,5%, dan responden yang berusia 52-59 tahun sebanyak 10 orang atau 26,7%. Maka dalam penelitian ini didominasi oleh responden yang berusia 42-50 tahun yaitu sebanyak 15 orang atau 39,5%. Usia 42-50 tahun merupakan usia matang bagi seseorang agar dapat bekerja secara produktif dikarenakan diusia ini seseorang telah mendapatkan berbagai pelajaran dan pengalaman selama bekerja.

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. Berangkat dari penjelasan tersebut maka umur dijadikan salah satu gambaran responden yang berguna untuk memahami perilaku ASN dan hubungannya dengan kinerja.

### c. Pendidikan

Tingkat pendidikan responden adalah menguraikan atau menggambarkan jenjang pendidikan terakhir responden. Oleh karena itulah jenjang pendidikan responden dapat dilihat melalui tabel berikut ini :

**Tabel 5.3 Identitas Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

No.	Pendidikan Terakhir	Frekuensi Responden	
		Orang	%
1.	SMU/SMA/SMK	9	23.7
2.	S1	23	60.5

3.	S2	3	7.9
4.	D3	1	2.6
5.	D4	2	5.3
Total responden		38	100

Sumber : Data primer, 2021

Berdasarkan tabel 5.3 yakni identitas responden berdasarkan pendidikan terakhir maka diperoleh responden yang berpendidikan terakhir SMU/SMK sebanyak 9 orang atau 23,7%, responden yang berpendidikan terakhir D3 sebanyak 1 orang atau 2,6%, responden yang berpendidikan terakhir D4 sebanyak 2 orang atau 5,3%, responden yang berpendidikan terakhir S1 sebanyak 23 orang atau 60,5%, dan responden yang berpendidikan terakhir S2 sebanyak 3 orang atau 7,9%. Sehingga dalam penelitian ini didominasi oleh responden yang berpendidikan terakhir S1 yaitu sebanyak 23 orang atau 60,5%. Tingkat pendidikan dijadikan salah satu aspek demografi karena pendidikan memiliki pengaruh dalam peningkatan kemampuan personal, yang merupakan salah satu variabel independen dalam model penelitian. Semakin baik tingkat pendidikan pegawai maka dapat disimpulkan pegawai tersebut memiliki kemampuan personal yang lebih baik dan akan berdampak pada kinerjanya.

#### **d. Masa Kerja**

Masa bekerja responden adalah menguraikan atau menggambarkan lamanya responden bekerja. Oleh karena itulah lama bekerja responden dapat dilihat melalui tabel berikut ini :

**Tabel 5.4 Identitas Responden Berdasarkan Masa Kerja**

No.	Masa Kerja	Frekuensi Responden	
		Orang	%
1.	0-10	13	34.2
2.	11-20	22	57.9
3.	21-30	3	7.9
Total responden		38	100

Sumber : Data primer, 2021

Berdasarkan tabel 5.4 yakni identitas responden berdasarkan masa kerja maka diperoleh responden yang telah bekerja selama 0-10 tahun sebanyak 13 orang atau 34,2%, responden yang telah bekerja selama 11-20 tahun sebanyak 22 orang atau 57,9% dan responden yang telah bekerja selama 21-30 tahun sebanyak 3 orang atau 7,9%. Sehingga dalam penelitian ini didominasi oleh ASN yang telah bekerja selama 11-20 tahun yaitu sebanyak 22 orang atau 57,9%. Faktor pengalaman kerja memiliki pengaruh terhadap kemampuan ASN dalam menghadapi persoalan dan mengambil keputusan. ASN yang memiliki masa kerja lebih lama, cenderung lebih memahami struktur harapan-imbalan (*reward and expectations structures*) yang berlaku di organisasi sehingga mereka memiliki perilaku yang lebih efektif daripada ASN yang kurang berpengalaman.

### 5.1.3 Statistik Deskriptif Variabel

**Tabel 5.5**  
**Deskriptif Variabel**

VARIABEL	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL	38	3	5	4.05	.638
MOTIVASI	38	2	5	3.92	.742
DISIPLIN KERJA	38	3	5	4.29	.578
KINERJA PEGAWAI	38	3	5	4.10	.568
Valid N (listwise)	38				

Sumber : Data primer, 2021

Dari tabel 5.5 dapat dijelaskan bahwa variabel kepemimpinan transformasional dengan skor terendah (minimum) sebesar 3 dan skor jawaban tertinggi (maksimum) sebesar 5. Berdasarkan nilai rata-rata 4,05 dapat diketahui bahwa tanggapan responden sangat positif terkait kepemimpinan transformasional. Dengan standar deviasi 0,63 sehingga standar deviasi lebih kecil dari nilai rata-rata. Hal ini mengindikasikan bahwa sebaran data akan persepsi responden terhadap kepemimpinan transformasional (X1) dinyatakan baik dan dapat digunakan sebagai penjabar bagaimana kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Mandalle Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan.

Dari tabel 5.5 dapat dijelaskan bahwa variabel motivasi dengan skor terendah (minimum) sebesar 2 dan skor jawaban tertinggi (maksimum) sebesar 5. Berdasarkan nilai rata-rata 3,92 dapat diketahui bahwa tanggapan responden sangat positif terkait motivasi. Dengan standar deviasi 0,74 sehingga standar deviasi lebih kecil dari nilai rata-rata. Hal ini mengindikasikan bahwa sebaran data akan persepsi responden terhadap motivasi (X2) dinyatakan baik dan dapat

digunakan sebagai penjelas bagaimana kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Mandalle Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan.

Dari tabel 5.5 dapat dijelaskan bahwa variabel disiplin kerja dengan skor terendah (minimum) sebesar 3 dan skor jawaban tertinggi (maksimum) sebesar 5. Berdasarkan nilai rata-rata 4,29 dapat diketahui bahwa tanggapan responden sangat positif terkait disiplin kerja. Dengan standar deviasi 0,57 sehingga standar deviasi lebih kecil dari nilai rata-rata. Hal ini mengindikasikan bahwa sebaran data akan persepsi responden terhadap disiplin kerja (X3) dinyatakan baik dan dapat digunakan sebagai penjelas bagaimana kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Mandalle Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan.

Dari tabel 5.5 dapat dijelaskan bahwa variabel kinerja pegawai dengan skor terendah (minimum) sebesar 3 dan skor jawaban tertinggi (maksimum) sebesar 5. Berdasarkan nilai rata-rata 4,10 dapat diketahui bahwa tanggapan responden sangat positif terkait kinerja pegawai. Dengan standar deviasi 0,56 sehingga standar deviasi lebih kecil dari nilai rata-rata. Hal ini mengindikasikan bahwa sebaran data akan persepsi responden terhadap kinerja pegawai (Y) dinyatakan baik.

#### 5.1.4 Tanggapan Responden

##### a. Kepemimpinan Transformasional

**Tabel 5.6**  
**Tanggapan Responden terhadap Kepemimpinan Transformasional**

Ket	Kriteria Penilaian					Jumlah
	SS	S	N	TS	STS	
X1.1	12 (31,6%)	16 (42,1%)	9 (23,7%)	1 (2,6%)	0	38 (100%)
X1.2	16 (42,1%)	15 (39,5%)	6 (15,8%)	1 (2,6%)	0	38 (100%)

X1.3	15 (39,5%)	17 (44,7%)	6 (15,8%)	0	0	38 (100%)
X1.4	8 (21,1%)	17 (44,7%)	9 (23,7%)	4 (10,5%)	0	38 (100%)
X1.5	9 (23,7%)	16 (42,1%)	9 (23,7%)	4 (10,5%)	0	38 (100%)
X1.6	11 (28,9%)	15 (39,5%)	11 (28,9%)	1 (2,6%)	0	38 (100%)
X1.7	16 (42,1%)	13 (34,2%)	9 (23,7%)	0	0	38 (100%)
X1.8	16 (42,1%)	14 (36,8%)	8 (21,1%)	0	0	38 (100%)

Sumber : Data primer, 2021

Berdasarkan tabel 5.6 yakni tanggapan responden terhadap variabel kepemimpinan transformasional maka diperoleh rata-rata responden memberikan jawab sangat setuju dan setuju. Meskipun ada beberapa responden yang memberikan jawab netral atau tidak memberikan pendapat dan tidak setuju, tetapi tidak terlalu banyak. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional di Kantor Kecamatan Mandalle Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan telah berjalan dengan baik.

#### b. Motivasi

**Tabel 5.7**  
**Tanggapan Responden terhadap Motivasi**

Ket	Kriteria Penilaian					Jumlah
	SS	S	N	TS	STS	
X2.1	6 (15,8%)	22 (57,9%)	6 (15,8%)	4 (10,5%)	0	38 (100%)
X2.2	6 (15,8%)	21 (55,3%)	7 (18,4%)	4 (10,5%)	0	38 (100%)

X2.3	7 (18,4%)	21 (55,3%)	7 (18,4%)	3 (7,9%)	0	38 (100%)
X2.4	11 (28,9%)	18 (47,4%)	5 (13,2%)	4 (10,5%)	0	38 (100%)
X2.5	15 (39,5%)	18 (47,4%)	2 (5,3%)	3 (7,9%)	0	38 (100%)
X2.6	9 (23,7%)	22 (57,9%)	4 (10,5%)	3 (7,9%)	0	38 (100%)

Sumber : Data primer, 2021

Berdasarkan tabel 5.7 yakni tanggapan responden terhadap variabel motivasi maka diperoleh rata-rata responden memberikan jawab sangat setuju dan setuju. Meskipun ada beberapa responden yang memberikan jawab netral atau tidak memberikan pendapat dan tidak setuju, tetapi tidak terlalu banyak. Hal ini menunjukkan bahwa pemberian motivasi di Kantor Kecamatan Mandalle Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan telah diberikan kepada pegawai dengan baik.

### c. Disiplin Kerja

**Tabel 5.8**  
**Tanggapan Responden terhadap Disiplin Kerja**

Ket	Kriteria Penilaian					Jumlah
	SS	S	N	TS	STS	
X3.1	19 (50%)	16 (42,1%)	1 (2,6%)	2 (5,3%)	0	38 (100%)
X3.2	15 (39,5)	15 (39,5%)	7 (18,4%)	1 (2,6%)	0	38 (100%)
X3.3	14 (36,8%)	17 (44,7%)	7 (18,4%)	0	0	38 (100%)
X3.4	19 (50%)	12 (31,6%)	2 (5,3%)	5 (13,2%)	0	38 (100%)
X3.5	21 (55,3%)	10 (26,3%)	7 (18,4%)	0	0	38 (100%)

X3.6	21 (55,3%)	16 (42,1%)	1 (2,6%)	0	0	38 (100%)
------	---------------	---------------	-------------	---	---	--------------

Sumber : Data primer, 2021

Berdasarkan tabel 5.8 yakni tanggapan responden terhadap variabel disiplin kerja maka diperoleh rata-rata responden memberikan jawab sangat setuju dan setuju. Meskipun ada beberapa responden yang memberikan jawab netral atau tidak memberikan pendapat, tetapi tidak terlalu banyak. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai di Kantor Kecamatan Mandalle Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan telah memiliki tingkat kedisiplinan yang baik.

#### d. Semangat Kerja

**Tabel 5.9**  
**Tanggapan Responden terhadap Semangat Kerja**

Ket	Kriteria Penilaian					Jumlah
	SS	S	N	TS	STS	
Y.1	4 (10,5%)	21 (55,3%)	12 (31,6%)	1 (2,6%)	0	38 (100%)
Y.2	16 (42,1%)	14 (36,8%)	8 (21,1%)	0	0	38 (100%)
Y.3	18 (47,4%)	13 (34,2%)	6 (15,8%)	1 (2,6%)	0	38 (100%)
Y.4	5 (13,2%)	22 (57,9%)	8 (21,1%)	3 (7,9%)	0	38 (100%)
Y.5	14 (36,8%)	12 (31,6%)	10 (26,3%)	2 (5,3%)	0	38 (100%)
Y.6	19 (50%)	12 (31,6%)	2 (5,3%)	5 (13,2%)	0	38 (100%)
Y.7	21 (55,3%)	10 (26,3%)	7 (18,4%)	0	0	38 (100%)
Y.8	18 (47,4%)	13 (34,2%)	7 (18,4%)	0	0	

Sumber : Data primer, 2021

Berdasarkan tabel 5.9 yakni tanggapan responden terhadap variabel kinerja pegawai maka diperoleh rata-rata responden memberikan jawab sangat setuju dan setuju. Meskipun ada beberapa responden yang memberikan jawab netral atau tidak memberikan pendapat serta tidak setuju, tetapi tidak terlalu banyak. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai di Kantor Kecamatan Mandalle Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan telah memiliki kinerja yang baik.

### 5.1.5 Hasil Uji Validitas

#### a. Variabel Kepemimpinan Transformasional

**Tabel 5.10**  
**Uji Validitas Kepemimpinan**

Variabel	Item	Corrected Item (R hitung)	R tabel	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	X1.1	.432	0.320	VALID
	X1.2	.587	0.320	VALID
	X1.3	.728	0.320	VALID
	X1.4	.768	0.320	VALID
	X1.5	.699	0.320	VALID
	X1.6	.780	0.320	VALID
	X1.7	.786	0.320	VALID
	X1.8	.783	0.320	VALID

Sumber : Data primer, 2021

Dari tabel uji validitas untuk pernyataan-pernyataan untuk variabel kepemimpinan transformasional menunjukkan bahwa nilai dari r hitung lebih besar dibandingkan dengan nilai r tabel ( $n-k$ ) yang mana ( $38-3=35$ ) pada r tabel diperoleh nilai r tabel sebesar 0,320, berarti untuk uji kualitas data yang ditunjukkan dari uji validitas bahwa semua pernyataan terkait kepemimpinan transformasional adalah valid.

### b. Variabel Motivasi

**Tabel 5.10**  
**Uji Validitas Motivasi**

Variabel	Item	Corrected Item (R hitung)	R tabel	Keterangan
Motivasi	X2.1	.925	0.320	VALID
	X2.2	.895	0.320	VALID
	X2.3	.761	0.320	VALID
	X2.4	.859	0.320	VALID
	X2.5	.667	0.320	VALID
	X2.6	.728	0.320	VALID

Sumber : Data primer, 2021

Dari tabel uji validitas untuk pernyataan-pernyataan untuk variabel motivasi menunjukkan bahwa nilai dari r hitung lebih besar dibandingkan dengan nilai r tabel ( $n-k$ ) yang mana ( $38-3=35$ ) pada r tabel diperoleh nilai r tabel sebesar 0,320, berarti untuk uji kualitas data yang ditunjukkan dari uji validitas bahwa semua pernyataan terkait motivasi adalah valid.

### c. Variabel Disiplin Kerja

**Tabel 5.11**  
**Uji Validitas Disiplin Kerja**

Variabel	Item	Corrected Item (R hitung)	R tabel	Keterangan
Disiplin Kerja	X3.1	.744	0.320	VALID
	X3.2	.355	0.320	VALID
	X3.3	.484	0.320	VALID
	X3.4	.719	0.320	VALID
	X3.5	.589	0.320	VALID
	X3.6	.559	0.320	VALID

Sumber : Data primer, 2021

Dari tabel uji validitas untuk pernyataan-pernyataan untuk variabel disiplin kerja menunjukkan bahwa nilai dari r hitung lebih besar dibandingkan

dengan nilai r tabel (n-k) yang mana ( $38-3=35$ ) pada r tabel diperoleh nilai r tabel sebesar 0,320, berarti untuk uji kualitas data yang ditunjukkan dari uji validitas bahwa semua pernyataan terkait disiplin kerja adalah valid.

#### d. Variabel Kinerja Pegawai

**Tabel 5.12**  
**Uji Validitas Kinerja Pegawai**

Variabel	Item	Corrected Item (R hitung)	R tabel	Keterangan
Kinerja Pegawai	Y.1	.480	0.320	VALID
	Y.2	.775	0.320	VALID
	Y.3	.466	0.320	VALID
	Y.4	.453	0.320	VALID
	Y.5	.437	0.320	VALID
	Y.6	.641	0.320	VALID
	Y.7	.585	0.320	VALID
	Y.8	.763	0.320	VALID

Sumber : Data primer, 2021

Dari tabel uji validitas untuk pernyataan-pernyataan untuk variabel kinerja pegawai menunjukkan bahwa nilai dari r hitung lebih besar dibandingkan dengan nilai r tabel (n-k) yang mana ( $38-3=35$ ) pada r tabel diperoleh nilai r tabel sebesar 0,320, berarti untuk uji kualitas data yang ditunjukkan dari uji validitas bahwa semua pernyataan terkait kinerja pegawai adalah valid.

#### 5.1.6 Hasil Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan dengan melihat hasil perhitungan nilai CronbachAlpha ( $\alpha$ ). Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai

Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) > 0,60 yaitu bila penelitian ulang dengan waktu dan variabel yang berbeda akan menghasilkan kesimpulan yang sama. Tetapi sebaliknya bila  $\alpha < 0,6$  maka dianggap kurang handal, artinya bila variabel-variabel tersebut dilakukan penelitian ulang dengan waktu dan variabel yang berbeda akan menghasilkan kesimpulan yang berbeda.

**Tabel 5.13**  
**Uji Reliabilitas**

Variabel	Item	Cronbach Alpha	Standar Reliabilitas	Ket
Kepemimpinan Transformasional	X1	.902	0,60	Reliabel
Motivasi Kerja	X2	.934	0.60	Reliabel
Disiplin Kerja	X3	.807	0,60	Reliabel
Kinerja Pegawai	Y	.837	0.60	Reliabel

Sumber : Data primer, 2021

Nilai *cronbach's alpha* semua variabel memiliki *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,60, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel yang digunakan semuanya dinyatakan handal atau dapat dipercaya sebagai alat ukur.

### 5.1.7 Hasil Uji Normalitas

Menurut Ghazali (2006) bahwa langkah awal yang harus dilakukan oleh setiap analisis multivariat, khususnya jika tujuannya adalah inferensi jika terdapat normalitas maka residual akan terdistribusi secara normal dan independen. Oleh karena itulah salah satu cara yang dilakukan dalam mendeteksi data yang normal adalah dengan *kolmogorov-smirnov*. Lebih lanjut menurut Ghazali bahwa nilai *asympt sig (2 – tailed)* yang lebih besar dari 0,05 berarti data memiliki distribusi yang normal.

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

**Tabel 5.14**  
**Uji Normalitas**

		Unstandardized Residual
N		38
Normal Parameters	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.18607062
Most Extreme Differences	Absolute	.088
	Positive	.078
	Negative	-.088
Test Statistic		.088
Asymp. Sig (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>

Sumber : Data primer, 2021

Berdasarkan tabel 5.14 yakni hasil uji normalitas diperoleh dengan nilai  $\text{sig} = 0,200 > 0,05$  berarti dapatlah disimpulkan bahwa data yang akan digunakan dalam pengujian hubungan langsung maupun tidak langsung memiliki distribusi yang normal, alasannya karena memiliki nilai  $\text{sig} > 0,05$ .

### 5.1.8 Hasil Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dilakukan untuk mengetahui adanya keterikatan antara variabel independen, 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 multikolinieritas melalui tabel berikut ini:

**Tabel 5.15**  
**Uji Multikolinieritas**

Variabel	Colineritas Statistik		VIF	Keputusan
	Tolerance	VIF	Standar	
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL	.443	2.258	10	Tidak ada gejala multikolinieritas
MOTIVASI	.613	1.632	10	Tidak ada gejala multikolinieritas
DISIPLIN KERJA	.326	3.068	10	Tidak ada gejala multikolinieritas

Sumber : Data primer, 2021

Berdasarkan hasil uji multikolinieritas pada tabel 5.15 maka diperoleh nilai  $VIF < 10$ . Maka tidak terjadi multikolinieritas.

### 5.1.9 Hasil Uji Heterokedastisitas

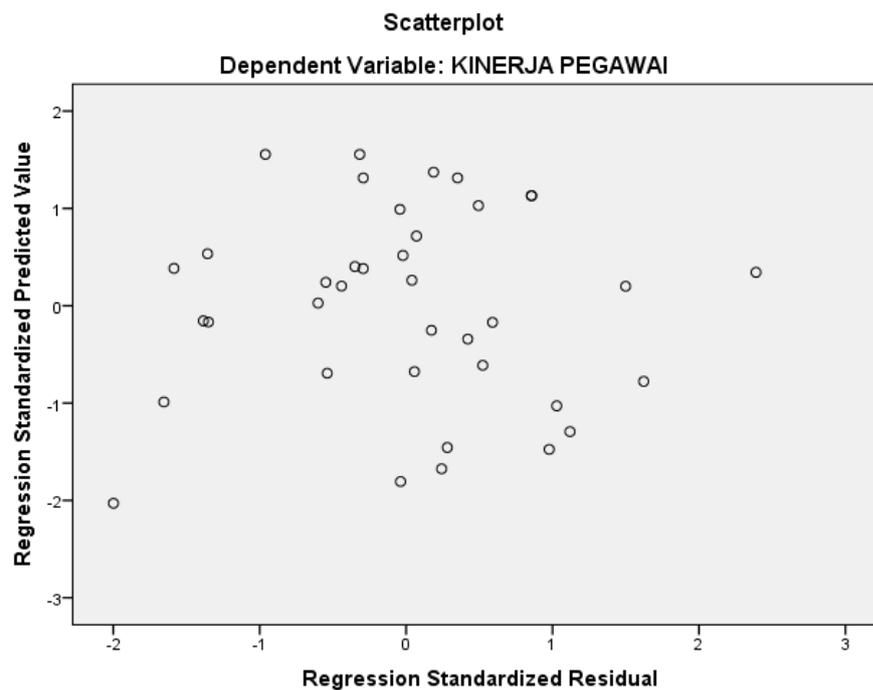
Heterokedastisitas akan mengakibatkan penaksiran koefisien-koefisien regresi menjadi tidak efisien. Diagnosis adanya heterokedastisitas dapat dilakukan dengan memperhatikan residual dan variabel yang diprediksi. Jika sebaran titik dalam plot terpecah disekitar angka nol (0 pada sumbu Y) dan tidak membentuk 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 5.2**

**Uji Heterokedastisitas**



Pada gambar 5.1 diatas maka diperoleh tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar maka tidak terjadi gejala heterokedastisitas.

### 5.1.10 Hasil Uji Regresi Berganda

Analisis data dilakukan dengan menggunakan regresi linear berganda dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Statistical Package For Social Science (SPSS) akan digunakan untuk membantu proses analisis linear berganda.

**Tabel 5.16 Hasil Regresi Berganda**

		<b>Unstandardized Coefficients</b>	<b>Standardized Coefficients</b>		
	<b>B</b>	<b>Std. Error</b>	<b>Beta</b>	<b>T</b>	<b>Sig</b>
(Constant)	.061	.245		.250	.804
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL	.392	.075	.441	5.217	.000
MOTIVASI	.130	.055	.170	2.362	.024
DISIPLIN KERJA	.453	.097	.461	4.687	.000

Sumber : Data primer, 2021

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

$$Y = 0,061 + 0,392X_1 + 0,130X_2 + 0,453X_3$$

Persamaan di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Nilai konstanta sebesar 0,061 menunjukkan bahwa bila variabel independennya nol maka kinerja pegawai yang dihasilkan sebesar 0,061
- Nilai 0,392 pada variabel kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) adalah bernilai positif sehingga dapat dikatakan bahwa semakin tinggi kepemimpinan transformasional, berarti akan semakin tinggi pula kinerja

pegawai yang dihasilkan. Koefisien regresi 0,392 menyatakan bahwa setiap penambahan 1 kepemimpinan transformasional maka akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,392 satuan. Sehingga kepemimpinan transformasional berhubungan positif terhadap kinerja pegawai dengan asumsi variabel independen lain dianggap konstan.

- c. Nilai 0,130 pada variabel motivasi (X2) adalah bernilai positif sehingga dapat dikatakan bahwa semakin tinggi motivasi, berarti akan semakin tinggi pula kinerja pegawai yang dihasilkan. Koefisien regresi 0,130 menyatakan bahwa setiap penambahan 1 motivasi maka akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,130 satuan. Sehingga motivasi berhubungan positif terhadap kinerja pegawai dengan asumsi variabel independen lain dianggap konstan.
- d. Nilai 0,453 pada variabel disiplin kerja(X3) adalah bernilai positif sehingga dapat dikatakan bahwa semakin tinggi disiplin kerja, berarti akan semakin tinggi pula kinerja pegawai yang dihasilkan. Koefisien regresi 0,453 menyatakan bahwa setiap penambahan 1 disiplin kerja maka akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,453 satuan. Sehingga disiplin kerja berhubungan positif terhadap kinerja pegawai dengan asumsi variabel independen lain dianggap konstan.

#### **5.1.11 Hasil Pengujian Hipotesis (t)**

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 5.17 Hasil Uji T (Parsial)**

	<b>B</b>	<b>Unstandardized Coefficients Std. Error</b>	<b>Standardized Coefficients Beta</b>	<b>T</b>	<b>Sig</b>
(Constant)	.061	.245		.250	.804
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL	.392	.075	.441	5.217	.000
MOTIVASI	.130	.055	.170	2.362	.024
DISIPLIN KERJA	.453	.097	.461	4.687	.000

Sumber : Data primer, 2021

Berdasarkan tabel 5.17 untuk  $t$  hitung kepemimpinan sebesar 5,217 dan untuk nilai  $t$  tabel dari hasil  $n-k-1$  ( $n$ =responden,  $k$ =variabel independen) sebesar 2,032. Dengan begitu berdasarkan nilai  $t$  hitung sebesar 5,217  $>$  2,032 dan untuk nilai probabilitas sebesar  $0,000 < 0,05$  maka dapat disimpulkan  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, dengan demikian kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan tabel 5.17 untuk  $t$  hitung motivasi sebesar 2,362 dan untuk nilai  $t$  tabel dari hasil  $n-k-1$  ( $n$ =responden,  $k$ =variabel independen) sebesar 2,032. Dengan begitu berdasarkan nilai  $t$  hitung sebesar 2,362  $>$  2,032 dan untuk nilai probabilitas sebesar  $0,024 < 0,05$  maka dapat disimpulkan  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, dengan demikian motivasi berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan tabel 5.17 untuk  $t$  hitung disiplin kerja sebesar 4,687 dan untuk nilai  $t$  tabel dari hasil  $n-k-1$  ( $n$ =responden,  $k$ =variabel independen) sebesar 2,032.

Dengan begitu berdasarkan nilai t hitung sebesar  $4,687 > 2,032$  dan untuk nilai probabilitas sebesar  $0,000 < 0,05$  maka dapat disimpulkan  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, dengan demikian disiplin kerjaberpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai.

### 5.1.12 Hasil Pengujian Hipotesis (F)

Uji F digunakan untuk menguji apakah variabel independen secara serempak 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  $H_0$  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 5.18 Uji F (Simultan)**

<b>Model</b>	<b>Sum of Squares</b>	<b>Df</b>	<b>Mean Square</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
<b>Regression</b>	10.652	3	3.551	94.239	.000 <sup>b</sup>
<b>Residual</b>	1.281	34	.038		
<b>Total</b>	11.933	37			

Sumber : Data primer, 2021

Berdasarkan tabel 5.20 dengan tingkat signifikan 5% dan derajat kebebasan  $df_1 = 3$  dan  $df_2 = 64$  maka f tabel didapat  $(3:34) = 2,86$ . Berdasarkan uji anova atau uji F dari output SPSS, terlihat bahwa diperoleh f hitung sebesar  $94,239 > 2,86$  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.

### 5.1.13 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 5.19 Koefisien Determinasi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.945 <sup>a</sup>	.893	.883	.194

Sumber : Data primer, 2021

Pada tabel 5.21 terlihat bahwa R memperoleh nilai korelasi sebesar  $R=0,994$  yang artinya korelasi atau hubungan antara kepemimpinan transformasional, motivasi dan disiplin kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai sebesar 94,5%. Kemudian nilai koefisien determinasi atau R Square sebesar  $= 0,893$  yang artinya sebesar 89,3% pengaruh kinerja pegawai dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional, motivasi dan disiplin kerja.

## 5.2 Pembahasan

### 5.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian hipotesis diperoleh bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi kepemimpinan transformasional maka semakin meningkat pula kinerja pegawai yang dihasilkan. Pimpinan harus mampu memberikan efek yang positif terhadap

pegawainya dalam bekerja. Pimpinan juga sebaiknya rutin memberikan saran atau arahan yang diperlukan pegawainya sehingga memperlancar kinerja pegawai tersebut.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Putu Dermawan Putra pada tahun 2019 yang meneliti juga masalah pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian Putu Dermawan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai.

Secara konseptual, kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai kemampuan pemimpin mengubah lingkungan kerja, motivasi, polak erja, dan nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga mereka mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi (Ihsan, 2019:12).

Untuk memperoleh kinerja yang baik butuh gaya kepemimpinan yang tepat yang bisa mengatasi persoalan-persoalan yang dihadapi bawahannya ataupun instansi. Para pemimpin transformasional yang sesungguhnya yaitu ketika membantu meninggikan kebutuhan dari para bawahan dalam mencapai dari apa yang diinginkan dan dalam mencapai aktualisasi, para pemimpin membantu dalam mencapai tingkat kedewasaan moral yang lebih tinggi dan ketika para pemimpin mampu menggerakkan para bawahannya untuk melepaskan kepentingan diri mereka sendiri demi kebaikan instansi.

Berdasarkan tanggapan responden terhadap variabel kepemimpinan transformasional maka diperoleh rata-rata responden memberikan jawaban setuju dan sangat setuju. Hal ini memberikan gambaran kepemimpinan transformasional

yang telah dijalankan terlaksana dengan baik. Para pemimpin di mampu memperluas dan meningkatkan minat terhadap kepentingan pegawainya, mampu menggerakkan pegawainya untuk memiliki kesadaran atas penerimaan tujuan dan misi instansi, dan dapat menggerakkan bawahannya untuk melihat sesuatu di luar kepentingan pribadi untuk kepentingan kelompok.

### **5.2.2 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil pengujian hipotesis diperoleh bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi tingkat motivasi yang diberikan kepada pegawai maka semakin meningkat pula kinerja pegawai yang dihasilkan. Motivasi pegawai yang tinggi akan menciptakan sebuah komitmen terhadap apa yang menjadi tanggung jawab dalam menyelesaikan setiap pekerjaan. Instansi harus memperhatikan mengenai bagaimana menjaga dan mengelola motivasi pegawai dalam bekerja agar selalu tinggi dan fokus pada tujuan instansi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Usri Nani Yunarifah pada tahun 2012 yang juga meneliti masalah pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja seorang pegawai. Usri memperoleh hasil bahwa motivasi kerja sangat mempengaruhi kinerja seorang pegawai.

Motivasi adalah konsep yang menguraikan tentang kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri pegawai yang memulai dan dapat mengarahkan perilaku orang tersebut (Siagian, 2016:212). Menjaga motivasi karyawan itu sangatlah penting karena motivasi itu adalah motor penggerak bagi setiap individu yang mendasari mereka untuk bertindak dan melakukan sesuatu.

Seseorang tidak akan melakukan sesuatu hal secara optimal apabila tidak mempunyai motivasi yang tinggi dari dalam dirinya sendiri untuk melakukan hal tersebut. Dengan adanya motivasi yang tepat para pegawai akan terdorong untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya. Dengan adanya motivasi pada setiap pegawai akan menjadikan instansi itu menjadi mau, karena setiap pegawai yang mempunyai motivasi dalam melakukan pekerjaan dapat menyelesaikan tugas dengan baik.

Bekerja pada bidang tugas yang sama untuk waktu yang panjangakan mudah membuat pegawai merasa bosan. Rutinitas kerja yang monoton setiap harinya, pada suatu waktu pasti akan sampai pada titik kejenuhan, yang dapat mengakibatkan pegawai tidak dapat dengan maksimal mengeluarkan kemampuan yang dimiliki untuk kemajuan instansi, karena mungkin mereka tidak lagi mempunyai motivasi yang cukup untuk perlu melakukan itu. Karena tahu posisi mereka tidak akan berubah, bisa menyebabkan pegawai tidak lagi punya minat dan kemauan untuk mengembangkan diri dan pada titik tertentu mungkin saja menjadi tidak peduli dengan produk atau program yang ingin diekspos oleh instansi, sebab bagi mereka itu sama sekali tidak akan mempengaruhi posisi dan karir mereka.

Berdasarkan tanggapan responden terkait variabel motivasi kerja maka diperoleh rata-rata responden memberikan jawaban setuju dan sangat setuju. Hal ini membuktikan bahwa pemberian motivasi Sudah baik. Atasan memberikan penghargaan bagi bawahan yang berprestasi bilamana mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tepat waktu. Selain itu pegawai merasa diakui dan

dihargai hasil kerja mereka. Sehingga beberapa pegawai diberikan kesempatan untuk mendapatkan jabatan yang lebih tinggi. Jika ada pegawai yang dianggap masih memiliki kemampuan dan keterampilan kerja yang minim, maka atasan memberikan pelatihan serta masukan-masukan kepada pegawai agar dapat bekerja lebih giat dan maksimal.

Namun, ada beberapa responden yang merasa kurang dimotivasi dalam hal hubungan kerja sama antar rekan kerja. Bagi mereka, terkadang hubungan kerja sama antar rekan kerja kurang terjalin dengan baik. Masih didapatkan pegawai yang memiliki kubu masing-masing. Yang mana antara satu kubu dengan kubu yang lainnya tidak begitu terjalin kerja sama yang baik dikarenakan sesuatu hal yang bersifat pribadi. Dimana ada beberapa pegawai yang masih menjelek-jelekan satu sama lain sehingga proses kerja sama tidak berjalan dengan baik. Maka perlu bagi instansi untuk lebih meningkatkan pemberian motivasi kepada pegawai mengenai kerja sama antar pegawai.

### **5.2.3 Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil pengujian hipotesis diperoleh bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Annisa Pratiwi pada tahun (2014) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara variabel kinerja dengan disiplin kerja. Sinambela (2016) juga memperoleh hasil yang sama bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Disiplin kerja dituntut adanya kesanggupan untuk menghayati aturan-aturan, norma-norma, hukum, dan tata tertib yang berlaku sehingga secara sadar

akan melaksanakan dan menaatinya (Patmarina dan Erisna, 2012). Disiplin kerja sangat penting dalam usaha untuk menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan setiap tugas. Tanpa adanya disiplin kerja maka akan sulit bagi suatu organisasi untuk berhasil atau mewujudkan tujuannya. Jadi, kedisiplinan merupakan fungsi operatif dari manajemen sumber daya manusia karena semakin baik disiplin kerja pegawai maka semakin tinggi prestasi dalam evaluasi kinerja yang dicapainya.

Disiplin kerja sangat penting untuk mengatasi perbedaan pendapat antar pegawai dan mencegah ketidaktaatan yang disebabkan oleh salah pengertian dan salah penafsiran. Pegawai memiliki rasa kesadaran untuk taat dan patuh terhadap peraturan jam kerja seperti berangkat sebelum masuk kerja, bekerja sesuai waktu kerja, menggunakan waktu istirahat sesuai dengan ketentuan dan tidak melanggar peraturan organisasi. Apabila ditelaah lebih lanjut, maka disiplin kerjalah yang mempengaruhi kinerja pegawai, artinya semakin tinggi disiplin kerja pegawai maka akan semakin tinggi pula kinerja pegawai tersebut.

#### **5.2.4 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil pengujian hipotesis diperoleh bahwa kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini membuktikan dengan hadirnya seorang pemimpin yang transformasional yang dapat memberikan arahan kepada pegawai agar mengesampingkan kepentingan pribadi dari kepentingan instansi. Selain itu, dengan pemberian motivasi terus-menerus kepada pegawai maka pegawai akan

sennatiasa memperbaiki kinerjanya dalam bekerja dan tetap semangat dalam bekerja sehingga pegawai tersebut akan menjadi disiplin dalam bekerja dan kinerjanya juga semakin baik.

## **BAB VI**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **6.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan dari hasil analisis yaitu sebagai berikut :

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Mandalle Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan
2. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Mandalle Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan
3. Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Mandalle Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan
4. Kepemimpinan transformasional, motivasi dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Mandalle Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan

#### **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 kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja pegawai.

- b. Penelitian ini telah membuktikan bahwa indikator-indikator penyusun motivasi sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
  - c. Penelitian ini telah membuktikan bahwa indikator-indikator penyusun disiplin kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
2. Implikasi Praktis
- a. Memberikan kesempatan bagi Pimpinan Kantor Kecamatan Mandalle Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan untuk lebih memperbaiki gaya kepemimpinannya khususnya kepemimpinan transformasional
  - b. Pemberian motivasi kepada pegawai agar tetap terdorong dan semangat dalam bekerja
  - c. Mengawasi tingkat kedisiplinan pegawai agar dapat bekerja sesuai dengan ketentuan yang ada.

### **6.3 Saran**

Saran-saran yang dapat diberikan sehubungan dengan hasil penelitian dan kesimpulan ini adalah sebagai berikut :

#### **1. Bagi Instansi**

Berdasarkan hasil penelitian bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai, maka Pimpinan Kantor Kecamatan Mandalle Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan sebaiknya meningkatkan lagi gaya kepemimpinannya dengan memperbaiki aspek-aspek yang dirasa kurang diterapkan kepada bawahan. Seperti kemampuan manajemen, aspek kerja sama serta keterampilan berkomunikasi dengan bawahan

Selain itu, berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, maka dapat disarankan agar lebih meningkatkan lagi pemberian motivasi terhadap pegawainya sebab bekerja pada suatu instansi yang bergerak di bidang pembiayaan merupakan suatu hal yang tidak mudah. Pegawai harus bekerja berdasarkan target dan bekerja dibawah tekanan setiap harinya sehingga sangat diperlukan motivasi dari atasan agar tetap semangat dalam bekerja dan dapat bekerja dengan optimal.

Selain itu, berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai, maka dapat disarankan agar tetap mengawasi tingkat kedisiplinan pegawai khususnya pada jam masuk dan pulang kantor.

## 2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini hanya menggunakan variabel dependen dan independen Dengan jumlah sampel yang masih minim. Maka diharapkan bagi peneliti selanjutnya diharapkan mampu meneliti dengan menggunakan variabel selain variabel yang ada dalam penelitian ini, misalnya variabel moderating dan intervening. Peneliti selanjutnya juga bisa menambahkan lebih banyak lagi jumlah sampel dan meneliti di instansi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Riau : Zanafa Publishing.
- Artana, I Wayan Arta. 2012. Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Studi Kasus di Maya Ubud Resort & Spa. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan*, Vol. 2, No.1.
- Astuti, Yuyun Fitri. 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pegawai Pada Pegawai Pamella Supermarket 7. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.
- Bernard Berelson, Steiner Gary. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Cahyono, Ujang Tri. 2014. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai di Organisasi atau instansi Daerah Perkebunan Jember. *Jurnal Manajemen dan Agribisnis*, Vol.11, No.2, Hal: 68-76.
- Danim, Sudarwan. 2012. *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Echdar, Saban. 2017. *Metode Penelitian Manajemen dan Bisnis*. Bogor: Ghalia Indonesia
- Ihsan, A. Nur. 2019. *Kepemimpinan Transformasional Suatu Kajian Empiris di Organisasi atau instansi*. Bandung: Alfabeta.
- Jonnaidi. 2019. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Dinas Penanaman Modal.
- Kurniawan, Hendra. 2016. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai PT. Berau Karya Indah Di Surabaya Melalui Motivasi

Kerja. *Skripsi Tidak Diterbitkan*. Surabaya: Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Airlangga Surabaya.

Handoko, T. Hani. (2013). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFEE.

Hasibuan, Malayu, 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta : Bumi Aksara.

Kapahang, Febriani Finda. 2016. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kecamatan Ratahan Kabupaten Minahasa Tenggara. *Jurnal JAP*, Vol. 3, No. 31, Hal: 1-9.

Maamari, Bassem E. 2018. *How Organizational Culture and Leadership Style Affect Employees Performance of Genders*. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 26, Issue:4, Page:630-651.

Mangkunegara, Anwar Prabu. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Organisasi atau instansi*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.

Noor, Juliansyah. 2017. *Metodologi Penelitian: Metodologi penelitian Skripsi, Tesis, Disertasi, dan Karya Ilmiah*. edisi Pertama, cetakan keempat. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

Notoatmodjo, Soekidjo. 2015. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.

Nur, Ipda Gusmartia. 2019. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, Hal: 47-57.

Pangarso, Astadi. 2016. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Biro Pelayanan Sosial Dasar Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*, Vol. 9, No.2, Hal: 145-160.

Pratiwi, Annisa. 2014. Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Telkom Pekalongan. *Diponegoro Journal of Management*, Vol. 1, No.1, Hal:1-13.

- Prawirosentono, Suyadi.2019. *Kinerja, Motivasi dan Etos Kerja Pegawai*. Yogyakarta: BPFEE.
- Sedarmayanti. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Refika Aditama.
- Siagian, Sondang P. 2016 *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. 2017. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Sujarweni, Wiratna. 2016. *Penelitian Akuntansi dengan SPSS*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.
- Sunyoto, Danang. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.
- Sutrisno, Edy. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama. Jakarta: Kencana.
- Yusuf, Burhanuddin. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wahab, Rahmatullah Burhanuddin. 2012. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Makassar. *Skripsi*. Universitas Hasanuddin Fakultas Ekonomi dan Bisnis.

## KUESIONER PENELITIAN

Dengan Hormat,

Sehubungan dengan maksud untuk menyusun Tesis yang berjudul “PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, MOTIVASI DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DIKANTOR KECAMATAN MANDALLE KABUPATEN PANGKAJENE DAN KEPULAUAN”. Maka diperlukan data penelitian sesuai dengan judul tersebut.

Identitas Peneliti:

Nama : Herlina  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas/Instansi : STIE Nobel Indonesia

Peneliti menyadari sepenuhnya, kuesioner ini meminta waktu aktivitas Bapak/Ibu yang sangat padat. Namun demikian dengan segala kerendahan hati peneliti memohon kiranya Bapak/Ibu berkenan meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner ini. Kerahasiaan jawaban Bapak/Ibu sepenuhnya dijamin dan jawaban tersebut semata-mata hanya diperlukan untuk kepentingan penelitian dalam rangka penyusunan skripsi ini.

Atas perhatian serta kerjasama Bapak/Ibu, Peneliti ucapkan terima kasih

Hormat Saya

(Herlina)

## DAFTAR PERTANYAAN

### A. Petunjuk Pengisian

1. Bacalah baik-baik setiap pernyataan dalam kuesioner ini sebelum menjawabnya.
2. Berilah tanda *checklist*( √ ) pada salah satu jawaban yang saudara pilih, keterangan:
  - a. Sangat Setuju (SS) : skor 5
  - b. Setuju (S) : skor 4
  - c. Netral (KS) : skor 3
  - d. Tidak Setuju (TS) : skor 2
  - e. Sangat Tidak Setuju (STS) : skor 1

### B. Identitas Responden

- No. Responden : (Diisi oleh peneliti)
- Jenis Kelamin :  Laki-laki     Perempuan
- Umur :  23 – 41 tahun     42-50 tahun     52-59 tahun
- Pendidikan Terakhir :  SMU/SMA/SMK     S1     S2     D3     D4
- Masa Kerja :  0 – 10 tahun     11 – 20 tahun     21 – 30 tahun

### 1. Kepemimpinan Transformasional (X1)

No	Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS
1	Pimpinan di Kantor Kecamatan Mandalle Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan dapat disebut sebagai agen perubahan				√	
2	Pimpinan di Kantor Kecamatan Mandalle Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan bertanggung jawab memimpin organisasi				√	
3	Pimpinan di Kantor Kecamatan Mandalle Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan merupakan seorang yang pemberani, mengambil resiko dengan penuh hati-hati dan berani menghadapi tantangan.				√	
4	Pimpinan di Kantor Kecamatan Mandalle Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan dapat menyatakn kebenaran kepada orang lain yang mungkin tidak mau mendengar mengenai hal tersebut				√	
5	Pimpinan di Kantor Kecamatan Mandalle Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan merupakan tipe orang yang percaya terhadap orang lain.				√	
6	Pimpinan di Kantor Kecamatan Mandalle Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan selalu berupaya untuk memahami dan orang lain				√	
7	Pimpinan di Kantor Kecamatan Mandalle Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan mempunyai kemampuan untuk menghadapi dan meringkai masalah dalam dunia yang kompleks				√	
8	Pimpinan di Kantor Kecamatan Mandalle Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan handal dalam hal teknis				√	

## 2. Motivasi Kerja (X2)

No	Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS
1	Saya mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuan saya				√	
2	Penghargaan dalam pekerjaan dapat memotivasi saya untuk bekerja				√	
3	Saya giat bekerja karena adanya kesempatan yang diberikan untuk menduduki posisi tertentu				√	
4	Saya mendapat kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang ingin dicapai oleh pimpinan				√	
5	Jalinan kerja sama diantara pegawai dapat membuat saya merasa nyaman untuk bekerja				√	
6	Hubungan interaksi sosial sesama pegawai membantu saya dalam bekerja				√	

## 3. Variabel Disiplin Kerja (X3)

NO.	Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS
1.	Teladan Pimpinan di Kantor Kecamatan Mandalle memberikan contoh yang baik, disiplin, dan jujur sehingga saya pun mengikutinya				√	
2.	Pimpinan menempatkan pegawai dalam bidang kerja sesuai dengan latar belakang pendidikannya				√	
3.	Perhatian, bimbingan, petunjuk, pengarahan dan pengawasan dari Pimpinan membuat saya disiplin dalam bekerja				√	
4.	Hasil kerja setiap pegawai di evaluasi oleh pimpinan				√	
5.	Sanksi yang diterapkan di Kantor Kecamatan Mandalle telah membuat saya agar selalu disiplin dalam bekerja				√	

6.	Pegawai yang melanggar peraturan diberikan sanksi tanpa membedakan				√	
----	--	--	--	--	---	--

#### 4. Kinerja Pegawai

NO.	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1	Saya dapat melebihi jumlah pekerjaan yang telah ditetapkan pimpinan		√			
2	Saya dapat memenuhi beban kerja yang telah ditetapkan oleh Pimpinan		√			
3	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik sesuai standar yang ditetapkan pimpinan		√			
4	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan rapi		√			
5	Saya mampu meminimalisasi tingkat kesalahan dalam bekerja		√			
6	Saya selalu bekerja secara efisien dengan memanfaatkan waktu kerja yang tersedia		√			
7	Saya selalu jujur dalam bekerjadan tidak menerima segala sesuatu dalam bentuk apapun yang bukan hak saya		√			
8	Saya selalu bekerja sesuai dengan keadaan yang sebenarnya, tidak menambah maupun mengurangi fakta		√			

## KUESIONER PENELITIAN

Dengan Hormat,

Sehubungan dengan maksud untuk menyusun Tesis yang berjudul “PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, MOTIVASI DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DIKANTOR KECAMATANMANDALLE KABUPATEN PANGKAJENE DAN KEPULAUAN”. Maka diperlukan data penelitian sesuai dengan judul tersebut.

Identitas Peneliti:

Nama : Herlina  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas/Instansi : STIE Nobel Indonesia

Peneliti menyadari sepenuhnya, kuesioner ini meminta waktu aktivitas Bapak/Ibu yang sangat padat. Namun demikian dengan segala kerendahan hati peneliti memohon kiranya Bapak/Ibu berkenan meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner ini. Kerahasiaan jawaban Bapak/Ibu sepenuhnya dijamin dan jawaban tersebut semata-mata hanya diperlukan untuk kepentingan penelitian dalam rangka penyusunan skripsi ini.

Atas perhatian serta kerjasama Bapak/Ibu, Peneliti ucapkan terima kasih

Hormat Saya

(Herlina)

## DAFTAR PERTANYAAN

### A. Petunjuk Pengisian

1. Bacalah baik-baik setiap pernyataan dalam kuesioner ini sebelum menjawabnya.
2. Berilah tanda *checklist* (  $\checkmark$  ) pada salah satu jawaban yang saudara pilih, keterangan:
  - a. Sangat Setuju (SS) : skor 5
  - b. Setuju (S) : skor 4
  - c. Netral (KS) : skor 3
  - d. Tidak Setuju (TS) : skor 2
  - e. Sangat Tidak Setuju (STS) : skor 1

### B. Identitas Responden

- No. Responden : (Diisi oleh peneliti)
- Jenis Kelamin :  Laki-laki     Perempuan
- Umur :  23 – 41 tahun     42-50 tahun     52-59 tahun
- Pendidikan Terakhir :  SMU/SMA/SMK     S1     S2     D3     D4
- Masa Kerja :  0 – 10 tahun     11 – 20 tahun     21 – 30 tahun

### 1. Kepemimpinan Transformasional (X1)

No	Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS
1	Pimpinan di Kantor Kecamatan Mandalle Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan dapat disebut sebagai agen perubahan				√	
2	Pimpinan di Kantor Kecamatan Mandalle Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan bertanggung jawab memimpin organisasi				√	
3	Pimpinan di Kantor Kecamatan Mandalle Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan merupakan seorang yang pemberani, mengambil resiko dengan penuh hati-hati dan berani menghadapi tantangan.				√	
4	Pimpinan di Kantor Kecamatan Mandalle Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan dapat menyatakn kebenaran kepada orang lain yang mungkin tidak mau mendengar mengenai hal tersebut				√	
5	Pimpinan di Kantor Kecamatan Mandalle Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan merupakan tipe orang yang percaya terhadap orang lain.				√	
6	Pimpinan di Kantor Kecamatan Mandalle Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan selalu berupaya untuk memahami dan orang lain				√	
7	Pimpinan di Kantor Kecamatan Mandalle Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan mempunyai kemampuan untuk menghadapi dan meringkai masalah dalam dunia yang kompleks				√	
8	Pimpinan di Kantor Kecamatan Mandalle Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan handal dalam hal teknikal				√	

## 2. Motivasi Kerja (X2)

No	Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS
1	Saya mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuan saya				√	
2	Penghargaan dalam pekerjaan dapat memotivasi saya untuk bekerja				√	
3	Saya giat bekerja karena adanya kesempatan yang diberikan untuk menduduki posisi tertentu				√	
4	Saya mendapat kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang ingin dicapai oleh pimpinan				√	
5	Jalinan kerja sama diantara pegawai dapat membuat saya merasa nyaman untuk bekerja				√	
6	Hubungan interaksi sosial sesama pegawai membantu saya dalam bekerja				√	

### 3. Variabel Disiplin Kerja (X3)

NO.	Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS
1.	Teladan Pimpinan di Kantor Kecamatan Mandalle memberikan contoh yang baik, disiplin, dan jujur sehingga saya pun mengikutinya				√	
2.	Pimpinan menempatkan pegawai dalam bidang kerja sesuai dengan latar belakang pendidikannya				√	
3.	Perhatian, bimbingan, petunjuk, pengarahan dan pengawalan dari Pimpinan membuat saya disiplin dalam bekerja				√	
4.	Hasil kerja setiap pegawai di evaluasi oleh pimpinan				√	
5.	Sanksi yang diterapkan di Kantor Kecamatan Mandalle telah membuat saya agar selalu disiplin dalam bekerja				√	
6.	Pegawai yang melanggar peraturan diberikan sanksi tanpa membedakan				√	

#### 4. Kinerja Pegawai

NO.	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1	Saya dapat melebihi jumlah pekerjaan yang telah ditetapkan pimpinan		√			
2	Saya dapat memenuhi beban kerja yang telah ditetapkan oleh Pimpinan		√			
3	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik sesuai standar yang ditetapkan pimpinan		√			
4	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan rapi		√			
5	Saya mampu meminimalisasi tingkat kesalahan dalam bekerja		√			
6	Saya selalu bekerja secara efisien dnegan memanfaatkan waktu kerja yang tersedia		√			
7	Saya selalu jujur dalam bekerjadan tidak menerima segala sesuatu dalam bentuk apapun yang bukan hak saya		√			
8	Saya selalu bekerja sesuai dengan keadaan yang sebenarnya, tidak menambah maupun mengurangi fakta		√			



X2 ( MOTIVASI KERJA )						TOTAL
1	2	3	4	5	6	X2
3	3	3	5	5	3	3.67
4	4	4	5	5	4	4.33
4	4	4	5	5	4	4.33
4	4	4	5	5	4	4.33
4	4	4	5	5	4	4.33
3	3	3	3	5	3	3.33
4	4	4	4	4	4	4.00
4	4	4	4	4	4	4.00
4	4	4	4	4	4	4.00
3	3	3	3	5	5	3.67
4	4	4	4	4	4	4.00
3	3	3	3	5	5	3.67
4	5	4	4	4	4	4.17
4	4	4	4	4	4	4.00
2	2	2	2	5	5	3.00
4	4	4	4	4	4	4.00
4	4	4	4	4	4	4.00
5	5	5	5	5	5	5.00
4	4	4	4	4	4	4.00
4	4	4	4	4	4	4.00
5	4	3	5	5	5	4.50
4	4	4	4	4	4	4.00
4	4	4	4	4	4	4.00
3	3	3	3	3	3	3.00
4	4	5	4	4	4	4.17
2	2	2	2	2	2	2.00
5	5	5	5	5	5	5.00
4	4	4	4	4	4	4.00
5	5	5	5	5	5	5.00
5	5	5	5	5	5	5.00
3	3	4	3	3	3	3.17
2	2	3	2	2	2	2.17
4	3	4	4	4	4	3.83
4	4	4	4	4	4	4.00
4	4	4	4	4	4	4.00
2	2	2	2	2	2	2.00
4	4	5	4	4	4	4.17
5	5	5	5	5	5	5.00

X3 ( DISIPLIN KERJA )						TOTAL
1	2	3	4	5	6	X3
4	3	3	4	4	4	3.67
5	4	4	5	4	5	4.50
5	5	5	5	5	5	5.00
5	4	4	5	5	5	4.67
5	4	4	5	5	5	4.67
2	5	5	2	5	2	3.50
5	5	5	5	5	5	5.00
5	5	5	5	5	5	5.00
5	4	4	5	4	5	4.50
3	5	3	3	3	5	3.67
5	5	5	5	5	5	5.00
4	4	4	4	4	4	4.00
5	4	4	5	4	5	4.50
5	5	5	5	5	5	5.00
2	3	4	2	3	5	3.17
4	4	4	4	4	4	4.00
5	4	5	5	5	5	4.83
5	5	5	5	5	5	5.00
5	4	4	5	5	5	4.67
5	4	4	5	5	5	4.67
4	3	3	4	3	4	3.50
5	5	4	5	5	5	4.83
5	4	5	5	5	5	4.83
4	4	4	3	3	4	3.67
4	2	3	4	5	4	3.67
4	4	4	2	3	4	3.50
5	5	5	5	5	5	5.00
4	5	4	4	5	4	4.33
5	3	4	5	5	5	4.50
4	5	5	4	4	4	4.33
4	3	3	4	4	4	3.67
4	4	4	2	3	4	3.50
4	4	4	4	5	4	4.17
4	3	3	4	5	4	3.83
4	3	3	4	4	4	3.67
4	5	5	2	3	4	3.83
4	5	5	4	4	4	4.33
5	5	5	5	5	5	5.00

Y ( KINERJA )								TOTAL
1	2	3	4	5	6	7	8	Y
3	4	3	4	4	4	4	4	3.75
4	4	4	4	4	5	4	4	4.13
4	5	5	4	5	5	5	5	4.75
4	4	4	4	4	5	5	4	4.25
4	4	4	4	5	5	5	5	4.50
3	3	3	4	5	2	5	5	3.75
4	5	5	5	5	5	5	5	4.88
4	5	5	5	5	5	5	5	4.88
4	5	5	5	5	5	4	5	4.75
3	3	4	3	4	3	3	3	3.25
5	5	5	4	5	5	5	5	4.88
4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
4	4	5	3	3	5	4	4	4.00
4	5	5	4	5	5	5	5	4.75
3	3	3	2	2	2	3	3	2.63
5	4	4	4	4	4	4	4	4.13
4	5	4	4	4	5	5	5	4.50
5	5	5	4	5	5	5	5	4.88
3	3	5	3	3	5	5	3	3.75
3	4	5	3	3	5	5	4	4.00
4	4	4	3	3	4	3	4	3.63
3	5	3	4	3	5	5	5	4.13
5	5	4	4	4	5	5	5	4.63
4	4	4	4	3	3	3	4	3.63
4	5	5	2	2	4	5	5	4.00
2	3	3	4	5	2	3	3	3.13
4	5	5	5	5	5	5	5	4.88
3	4	5	4	4	4	5	4	4.13
3	5	5	3	3	5	5	5	4.25
4	4	5	4	5	4	4	4	4.25
4	3	4	3	3	4	4	3	3.50
4	3	3	4	4	2	3	3	3.25
3	4	4	4	4	4	5	4	4.00
3	4	5	2	3	4	5	4	3.75
3	3	4	3	3	4	4	3	3.38
4	5	2	5	5	2	3	5	3.88
4	5	5	4	4	4	4	5	4.38
4	5	5	4	5	5	5	5	4.75



## Jurnal Magister Manajemen Nobel Indonesia

LEMBAGA PENELITIAN DAN PUBLIKASI NOBEL INDONESIA

### STIE NOBEL INDONESIA MAKASSAR

Jalan Sultan Alauddin No. 212 Makassar Sulawesi Selatan 90222

Telp : 081343774489 / 085398113027

## LoA (Letter of Acceptance)

No. 151/JMMNI/III/2021

Dewan penyunting Jurnal Magister Manajemen Nobel Indonesia telah menerima artikel,

Nama : Herlina (Penulis 1)  
 Badaruddin (Penulis 2)  
 Haerana (Penulis 3)

Judul : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Dan  
 Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Kecamatan  
 Mandalle Kabupaten Pangkajene Dan Kepulauan

Asal Instansi : STIE Nobel Indonesia

Program Studi : Manajemen

Menyatakan bahwa artikel tersebut **telah diterima** dan **akan diproses** sesuai  
 Prosedur Penulisan **Jurnal Magister Manajemen Nobel Indonesia**. Demikian surat  
 keterangan ini dibuat dan harap dipergunakan dengan sebaik-baiknya.

Makassar, 16 Maret 2021  
 Penanggung Jawab Jurnal  
 Managing Editorial



*[Handwritten Signature]*  
**Dr. H. Muhammad Hidayat, S.E., M.M**



**PEMERINTAH KABUPATEN PANGKAJENE DAN KEPULAUAN**  
**DINAS PENANAMAN MODAL DAN PELAYANAN TERPADU SATU PINTU**  
 Jl. Sultan Hasanuddin Nomor 40 ☎ (0410) 22008 Pangkajene – KP. 90611

**IZIN PENELITIAN**

Nomor : 041/IPT/DPMPTSP/II/2021

**DASAR HUKUM :**

1. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2002 tentang Sistem Nasional Penelitian, Pengembangan dan Penerapan Ilmu Pengetahuan Teknologi;
2. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 7 Tahun 2014 tentang Perubahan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 64 Tahun 2011 tentang Pedoman Penerbitan Rekomendasi Penelitian;
3. Peraturan Bupati Pangkajene dan Kepulauan Nomor 379 Tahun 2019 tentang Tim Teknis pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Pangkep.
4. Peraturan Bupati Pangkajene dan Kepulauan Nomor 56 Tahun 2015 tentang Penyederhanaan Perizinan dan Non Perizinan di Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan.
5. Peraturan Bupati Pangkajene dan Kepulauan Nomor 37 Tahun 2018 tentang Pelimpahan Kewenangan Penyelenggaraan Perizinan dan Non Perizinan kepada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu di Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan.

Dengan ini memberikan izin penelitian kepada :

Nama : **HERLINA**  
 Nomor Pokok : **2018MM21785**  
 Tempat/Tgl. Lahir : **Manggalung Pangkep / 05 Desember 1970**  
 Jenis Kelamin : **Perempuan**  
 Pekerjaan : **Pegawai Negeri Sipil**  
 Alamat : **Boddie Kel/ Desa Boddie Kec. Mandalle Kab. Pangkajene dan Kepulauan**  
 Tempat Meneliti : **Kantor Camat Mandalle Kab. Pangkajene dan Kepulauan**

Maksud dan Tujuan mengadakan penelitian dalam rangka Penulisan Survey dengan Judul :

“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Mandalle Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan”

Lamanya Penelitian : 29 Januari 2021 s/d 26 Februari 2021

Dengan Ketentuan Sebagai Berikut :

1. Menaati Semua Peraturan Perundang-Undangan yang berlaku, serta menghormati Adat Istiadat setempat.
2. Penelitian tidak menyimpang dari maksud izin yang diberikan.
3. Menyerahkan 1 (satu) exemplar foto copy hasil penelitian kepada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan.
4. Surat Izin Penelitian ini dinyatakan tidak berlaku, bilamana pemegang izin ternyata tidak menaati ketentuan-ketentuan tersebut diatas.

Demikian Izin Penelitian ini diberikan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Pangkajene, 4 Februari 2021



Tembusan Kepada Yth :

1. Bapak Bupati Pangkep (Sebagai Laporan);
2. Kepala Kantor Kesbang;
3. Arsip;



Kepala Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu.

**Dr. Buchtiar, M.Si**  
 Pembina Tk. I  
 Nip. 19760930 199511 1 001

## LAMPIRAN

- UJI VALIDITAS ITEM ( $r > 0.320$ )

### 1. VALIDITAS KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	28.34	22.069	.432	.912
X1.2	28.16	21.055	.587	.899
X1.3	28.13	20.820	.728	.887
X1.4	28.61	19.110	.768	.882
X1.5	28.58	19.440	.699	.889
X1.6	28.42	19.602	.780	.881
X1.7	28.18	19.830	.786	.881
X1.8	28.16	20.028	.783	.882

### 2. VALIDITAS MOTIVASI

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	19.71	13.400	.925	.906
X2.2	19.74	13.496	.895	.910
X2.3	19.66	14.393	.761	.927
X2.4	19.55	13.173	.859	.914
X2.5	19.32	14.654	.667	.939
X2.6	19.53	14.580	.728	.931

### 3. VALIDITAS DISIPLIN KERJA

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X3.1	21.39	8.083	.744	.737
X3.2	21.61	9.543	.355	.823
X3.3	21.58	9.331	.484	.794
X3.4	21.58	7.007	.719	.739
X3.5	21.39	8.678	.589	.772
X3.6	21.26	9.388	.559	.782

### 4. VALIDITAS KINERJA PEGAWAI

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1	29.08	17.426	.480	.828
Y2	28.61	15.326	.775	.792
Y3	28.55	16.794	.466	.831
Y4	29.05	17.078	.453	.832
Y5	28.82	16.479	.437	.837
Y6	28.63	14.509	.641	.809
Y7	28.45	16.308	.585	.816
Y8	28.53	15.445	.763	.794

- **UJI RELIABILITAS**

- 1. RELIABILITAS KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	38	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	38	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.902	8



Nilai Cronbach's Alpha  
0.902 > 0.50

- 2. RELIABILITAS MOTIVASI**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	38	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	38	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.934	6



Nilai Cronbach's Alpha  
0.934 > 0.50

### 3. RELIABILITAS DISIPLIN KERJA

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	38	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	38	100.0

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

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.807	6

→ Nilai Cronbach's Alpha  
 $0.807 > 0.50$

### 4. RELIABILITAS KINERJA PEGAWAI

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	38	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	38	100.0

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

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.837	8

→ Nilai Cronbach's Alpha  
 $0.837 > 0.50$

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

1. **DESKRIPTIF RESPONDEN**

**JK**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	LAKI-LAKI	19	50.0	50.0	50.0
	PEREMPUAN	19	50.0	50.0	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

**UMUR**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	23-41	13	34.2	34.2	34.2
	42-50	15	39.5	39.5	73.7
	52-59	10	26.3	26.3	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

**PENDIDIKAN**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMU/SMA/SMK	9	23.7	23.7	23.7
	S1	23	60.5	60.5	84.2
	S2	3	7.9	7.9	92.1
	D3	1	2.6	2.6	94.7
	D4	2	5.3	5.3	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

**MK**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-10	13	34.2	34.2	34.2
	11-20	22	57.9	57.9	92.1
	21-30	3	7.9	7.9	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

**2. DESKRIPTIF ITEM PERNYATAAN****Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL	38	3	5	4.05	.638
MOTIVASI	38	2	5	3.92	.742
DISIPLIN KERJA	38	3	5	4.29	.578
KINERJA PEGAWAI	38	3	5	4.10	.568
Valid N (listwise)	38				

**VARIABEL KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL****X1.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	2.6	2.6	2.6
	KS	9	23.7	23.7	26.3
	S	16	42.1	42.1	68.4
	SS	12	31.6	31.6	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

**X1.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	2.6	2.6	2.6
	KS	6	15.8	15.8	18.4
	S	15	39.5	39.5	57.9
	SS	16	42.1	42.1	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

**X1.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KS	6	15.8	15.8	15.8
	S	17	44.7	44.7	60.5
	SS	15	39.5	39.5	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

**X1.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	4	10.5	10.5	10.5
	KS	9	23.7	23.7	34.2
	S	17	44.7	44.7	78.9
	SS	8	21.1	21.1	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

**X1.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	4	10.5	10.5	10.5
	KS	9	23.7	23.7	34.2
	S	16	42.1	42.1	76.3
	SS	9	23.7	23.7	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

**X1.6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	2.6	2.6	2.6
	KS	11	28.9	28.9	31.6
	S	15	39.5	39.5	71.1
	SS	11	28.9	28.9	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

**X1.7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KS	9	23.7	23.7	23.7
	S	13	34.2	34.2	57.9
	SS	16	42.1	42.1	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

**X1.8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KS	8	21.1	21.1	21.1
	S	14	36.8	36.8	57.9
	SS	16	42.1	42.1	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

## VARIABEL MOTIVASI

### X2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	4	10.5	10.5	10.5
	KS	6	15.8	15.8	26.3
	S	22	57.9	57.9	84.2
	SS	6	15.8	15.8	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

### X2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	4	10.5	10.5	10.5
	KS	7	18.4	18.4	28.9
	S	21	55.3	55.3	84.2
	SS	6	15.8	15.8	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

### X2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	3	7.9	7.9	7.9
	KS	7	18.4	18.4	26.3
	S	21	55.3	55.3	81.6
	SS	7	18.4	18.4	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

**X2.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	4	10.5	10.5	10.5
	KS	5	13.2	13.2	23.7
	S	18	47.4	47.4	71.1
	SS	11	28.9	28.9	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

**X2.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	3	7.9	7.9	7.9
	KS	2	5.3	5.3	13.2
	S	18	47.4	47.4	60.5
	SS	15	39.5	39.5	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

**X2.6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	3	7.9	7.9	7.9
	KS	4	10.5	10.5	18.4
	S	22	57.9	57.9	76.3
	SS	9	23.7	23.7	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

## VARIABEL DISIPLIN KERJA

### X3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	2	5.3	5.3	5.3
	KS	1	2.6	2.6	7.9
	S	16	42.1	42.1	50.0
	SS	19	50.0	50.0	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

### X3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	2.6	2.6	2.6
	KS	7	18.4	18.4	21.1
	S	15	39.5	39.5	60.5
	SS	15	39.5	39.5	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

### X3.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KS	7	18.4	18.4	18.4
	S	17	44.7	44.7	63.2
	SS	14	36.8	36.8	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

**X3.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	5	13.2	13.2	13.2
	KS	2	5.3	5.3	18.4
	S	12	31.6	31.6	50.0
	SS	19	50.0	50.0	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

**X3.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KS	7	18.4	18.4	18.4
	S	10	26.3	26.3	44.7
	SS	21	55.3	55.3	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

**X3.6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	2.6	2.6	2.6
	S	16	42.1	42.1	44.7
	SS	21	55.3	55.3	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

## VARIABEL KINERJA PEGAWAI

### Y1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	2.6	2.6	2.6
	KS	12	31.6	31.6	34.2
	S	21	55.3	55.3	89.5
	SS	4	10.5	10.5	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

### Y2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KS	8	21.1	21.1	21.1
	S	14	36.8	36.8	57.9
	SS	16	42.1	42.1	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

### Y3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	2.6	2.6	2.6
	KS	6	15.8	15.8	18.4
	S	13	34.2	34.2	52.6
	SS	18	47.4	47.4	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

## Y4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	3	7.9	7.9	7.9
	KS	8	21.1	21.1	28.9
	S	22	57.9	57.9	86.8
	SS	5	13.2	13.2	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

## Y5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	2	5.3	5.3	5.3
	KS	10	26.3	26.3	31.6
	S	12	31.6	31.6	63.2
	SS	14	36.8	36.8	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

## Y6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	5	13.2	13.2	13.2
	KS	2	5.3	5.3	18.4
	S	12	31.6	31.6	50.0
	SS	19	50.0	50.0	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

## Y7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KS	7	18.4	18.4	18.4
	S	10	26.3	26.3	44.7
	SS	21	55.3	55.3	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

## Y8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KS	7	18.4	18.4	18.4
	S	13	34.2	34.2	52.6
	SS	18	47.4	47.4	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X1.1	38	2	5	4.03	.822
X1.2	38	2	5	4.21	.811
X1.3	38	3	5	4.24	.714
X1.4	38	2	5	3.76	.913
X1.5	38	2	5	3.79	.935
X1.6	38	2	5	3.95	.837
X1.7	38	3	5	4.18	.801
X1.8	38	3	5	4.21	.777
X2.1	38	2	5	3.79	.843
X2.2	38	2	5	3.76	.852
X2.3	38	2	5	3.84	.823
X2.4	38	2	5	3.95	.928
X2.5	38	2	5	4.18	.865
X2.6	38	2	5	3.97	.822
X3.1	38	2	5	4.37	.786
X3.2	38	2	5	4.16	.823
X3.3	38	3	5	4.18	.730
X3.4	38	2	5	4.18	1.036
X3.5	38	3	5	4.37	.786
X3.6	38	2	5	4.50	.647
Y1	38	2	5	3.74	.685
Y2	38	3	5	4.21	.777
Y3	38	2	5	4.26	.828
Y4	38	2	5	3.76	.786
Y5	38	2	5	4.00	.930
Y6	38	2	5	4.18	1.036
Y7	38	3	5	4.37	.786
Y8	38	3	5	4.29	.768
Valid N (listwise)	38				

- **UJI ASUMSI KLASIK**
  - 1. UJI NORMALITAS**

Nilai Sig 0.200 > 0.05 Data terdistribusi normal

#### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		38
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.18607062
Most Extreme Differences	Absolute	.088
	Positive	.078
	Negative	-.088
Test Statistic		.088
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>

- Test distribution is Normal.
- Calculated from data.
- Lilliefors Significance Correction.
- This is a lower bound of the true significance.

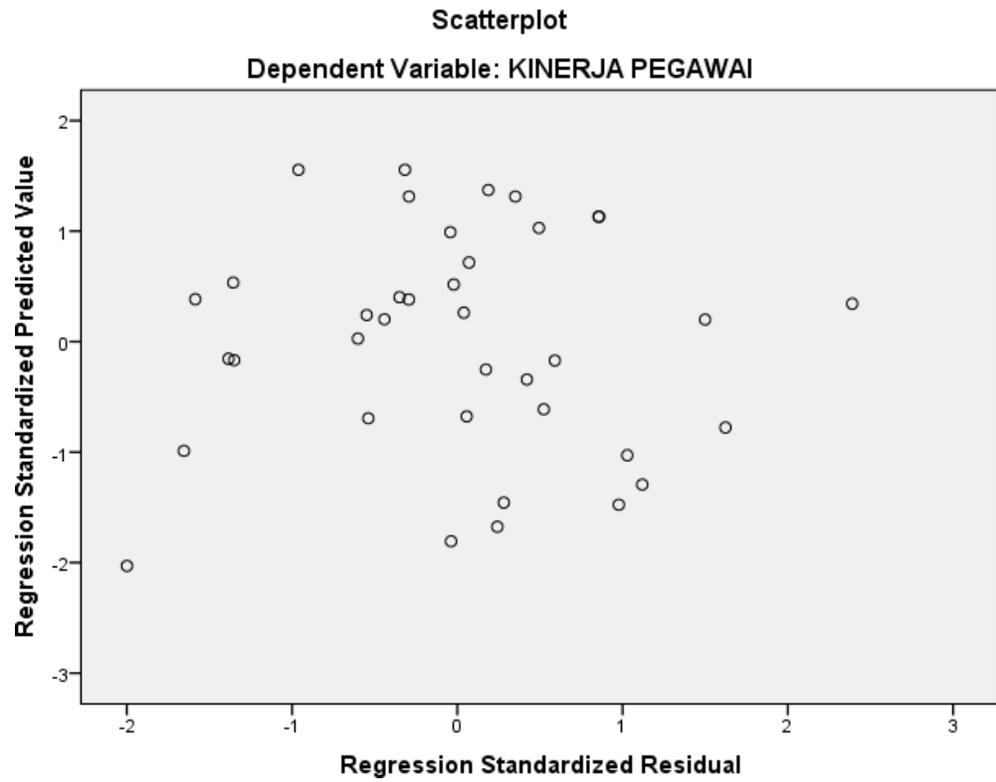
#### 2. UJI MULTIKOLINEARITAS → NILAI VIF < 10.00

##### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.061	.245		.250	.804		
	KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL	.392	.075	.441	5.217	.000	.443	2.258
	MOTIVASI	.130	.055	.170	2.362	.024	.613	1.632
	DISIPLIN KERJA	.453	.097	.461	4.687	.000	.326	3.068

a. Dependent Variable: KINERJA PEGAWAI

### 3. UJI HETEROSKEDASTISITAS



- **UJI HIPOTESIS**

1. **UJI T → T TABEL = 2.032**

t hitung > t tabel = ADA PENGARUH

t hitung < t tabel = TIDAK ADA PENGARUH

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.061	.245		.250	.804		
	KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL	.392	.075	.441	5.217	.000	.443	2.258
	MOTIVASI	.130	.055	.170	2.362	.024	.613	1.632
	DISIPLIN KERJA	.453	.097	.461	4.687	.000	.326	3.068

a. Dependent Variable: KINERJA PEGAWAI

2. **UJI F → F TABEL = 2.86**

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.652	3	3.551	94.239	.000 <sup>b</sup>
	Residual	1.281	34	.038		
	Total	11.933	37			

a. Dependent Variable: KINERJA PEGAWAI

b. Predictors: (Constant), DISIPLIN KERJA, MOTIVASI, KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

### 3. UJI KOEFISIEN REGRESI

#### KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, MOTIVASI, DISIPLIN KERJA → DISIPLINKERJA

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

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	DISIPLIN KERJA, MOTIVASI, KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: KINERJA PEGAWAI

b. All requested variables entered.

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

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.945 <sup>a</sup>	.893	.883	.194

a. Predictors: (Constant), DISIPLIN KERJA, MOTIVASI, KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL

b. Dependent Variable: KINERJA PEGAWAI