

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
PADA SEKRETARIAT DPRD KABUPATEN GUNUNGKIDUL**

**TESIS**



**WIWIK WIDIAS TUTI  
NIM. 152203039**

**Kepada :  
MAGISTER MANAJEMEN  
STIE WIDYA WIWAHA  
2017**

**TESIS**

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
PADA SEKRETARIAT DPRD KABUPATEN GUNUNGKIDUL**

**Diajukan oleh  
WIWIK WIDIASTUTI  
NIM. 152203039**

Tesis ini telah dipertahankan dan disahkan di depan Dewan Penguji Program  
Magister Manajemen STIE Widy a Wiwaha Yogyakarta  
Yogyakarta, 13 Oktober 2017

Yang terdiri dari

**Dra. Sulastiningsih, M.Si**

Penguji I

**Zulkifli, SE, MM**

Penguji II

Mengetahui  
Direktur Program Magister Manajemen  
STIE Widy a Wiwaha Yogyakarta

**Drs. John Suprihanto, MM, Phd**

## PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis ini merupakan hasil karya saya sendiri dan belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya dalam tesis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Yogyakarta, 13 Oktober 2017

Yang membuat pernyataan

Wiwik Widiastuti

STIE Widya Wiwaha  
Jangan Plagiat

## MOTTO

*Sesungguhnya Allah SWT tidak akan mengubah nasib suatu kaum atau orang selagi mereka tidak mau mengubah apa yang ada pada diri mereka sendiri.*

*(Q.S. Ar Ra'du:11)*

*Ilmu itu lebih baik daripada harta, ilmu menjaga engkau dan engkau menjaga harta. Ilmu itu penghukum dan harta terhukum. Harta itu kurang apabila dibelanjakan tapi ilmu bertambah bila dibelanjakan.*

*(Saidina, Ali Bin Abi Tholib)*

*“Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan maka apabila kamu telah selesai (dari suatu urusan) kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain dan hanya kepada Tuhanlah hendaknya kamu berharap”*

*(Q.S Alam Nasrah:5-8)*

## **PERS EMBAHAN**

**Karya ini ku persembahkan kepada :**

**Ibuku sebagai wujud baktiku atas segala doa, kasih sayang, dan pengorbanan untuk anaknya.**

**Anakku tersayang (Achmad Thoriq Widhiyanto ) yang telah menjadi penyemangat bagiku untuk selalu berusaha untuk bisa dan tidak putus asa.**

**STIE Widya Wiwaha  
Jangan Plagiat**

## KATA PENGANTAR

*Assalamu'alaikum Wr.Wb*

Alhamdulillah, segala puji bagi Allah SWT yang telah melimpahkan Rahmat dan Hidayah serta Inayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini, dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul”. Tesis ini disusun sebagai salah satu persyaratan untuk menyelesaikan program studi Magister Manajemen di STIE Widya Wiwaha Yogyakarta.

Penyusunan tesis ini dapat terselesaikan berkat bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Drs. John Suprihanto, MM, Phd. selaku Direktur Program Studi Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta.
2. Bapak Prof. Dr. Abdul Halim, MBA, Ak. selaku dosen pembimbing I.
3. Bapak Zulkifli, S.E, M.M selaku dosen pembimbing II.
4. Dosen dan seluruh staf pada Program Studi Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta, yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan yang amat berharga kepada penulis.
5. Seluruh pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul yang telah bersedia menjadi responden penelitian.

6. Seluruh rekan mahasiswa Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha angkatan 36 dan 37 yang selama ini telah memberikan dorongan dan sumbangan pemikiran kepada penulis.
7. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah memberikan bantuan dan dukungan, baik moril maupun materiil sehingga tesis ini dapat terselesaikan.

Semoga Allah SWT selalu berkenan melimpahkan rahmat dan karunia-Nya kepada pihak-pihak yang telah memberikan bantuan kepada penulis. Akhirnya penulis berharap semoga tesis ini bermanfaat bagi semuanya.

*Wassalamualaikum Wr.Wb.*

Yogyakarta, Oktober 2017

Penulis

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	iii
HALAMAN MOTTO.....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
INTISARI .....	xiv
<b>BAB I      PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	9
1.3 Pertanyaan Penelitian .....	9
1.4 Tujuan Penelitian.....	10
1.5 Manfaat Penelitian.....	10
<b>BAB II     LANDASAN TEORI</b>	
2. Tinjauan Teori.....	11
2.1 Kinerja Pegawai.....	11
2.2 Budaya Organisasi.....	16
2.3 Kepemimpinan .....	22



2.4 Motivasi .....	38
2.5 Penelitian Terdahulu.....	52
2.6 Hipotesis .....	55
2.7 Model Penelitian.....	55
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
3.1 Obyek dan Subyek Penelitian.....	58
3.2 Populasi Penelitian.....	58
3.3 Jenis Data.....	59
3.4 Teknik Pengumpulan Data .....	59
3.5 Definisi Operasional dan Variabel Penelitian .....	60
3.6 Uji Kualitas Instrumen .....	68
3.7 Uji Hipotesis dan Analisis Data .....	69
1. Analisis Statistik Deskriptif .....	69
2. Analisis Regresi Berganda.....	71
3. Koefisien Determinasi .....	72
4. Uji F.....	72
5. Uji t .....	73
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
4.1 Gambaran Obyek Penelitian.....	74
4.2 Gambaran Subyek Penelitian.....	76
4.3 Karakteristik Responden .....	77
4.4 Uji Kualitas Instrumen.....	79
4.5 Uji Hipotesis dan Analisis Data .....	85

4.6 Pembahasan .....	109
<b>BAB V KESIMPULAN DAN REKOMENDASI</b>	
5.1 Kesimpulan.....	120
5.2 Saran .....	121
5.3 Keterbatasan Penelitian .....	122
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>123</b>
<b>LAMPIRAN</b>	

**STIE Widya Wiwaha**  
**Jangan Plagiat**

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 3.1 Instrumen Penelitian .....	67
Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden .....	77
Tabel 4.2 Usia Responden.....	78
Tabel 4.3 Tingkat Pendidikan Responden .....	78
Tabel 4.4 Lama Bekerja Responden.....	79
Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas Item-item Budaya Organisasi.....	80
Tabel 4.6 Hasil Uji Validitas Item-item Kepemimpinan Transformasional ....	81
Tabel 4.7 Hasil Uji Validitas Item-item Kebutuhan Berkuasa.....	82
Tabel 4.8 Hasil Uji Validitas Item-item Kebutuhan Berafiliasi.....	82
Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas Item-item Kebutuhan Berprestasi .....	83
Tabel 4.10 Hasil Uji Validitas Item-item Kinerja Pegawai.....	84
Tabel 4.11 Hasil Uji Reliabilitas Alat Ukur Penelitian .....	85
Tabel 4.12 Variabel Penelitian dari Hasil Analisis Data.....	86
Tabel 4.13 Deskripsi Data Variabel Penelitian.....	87
Tabel 4.14 Rangkuman Kategori Skor tiap Variabel.....	91
Tabel 4.15 Distribusi Frekuensi Data Skor Budaya Organisasi .....	92
Tabel 4.16 Distribusi Frekuensi Data Skor Kepemimpinan Transformasional	93
Tabel 4.17 Distribusi Frekuensi Data Skor Kebutuhan Berkuasa.....	95
Tabel 4.18 Distribusi Frekuensi Data Skor Kebutuhan Berafiliasi.....	94
Tabel 4.19 Distribusi Frekuensi Data Skor Kebutuhan Berprestasi .....	96
Tabel 4.20 Distribusi Frekuensi Data Skor Kinerja Pegawai .....	97

Tabel 4.21 Hasil Uji Normalitas.....	98
Tabel 4.22 Hasil Uji Linear Berganda.....	99
Tabel 4.23 Model Summary dan Koefisien Determinasi.....	102
Tabel 4.24 Hasil Uji Regresi Ganda Variabel-Variabel Penelitian.....	104
Tabel 4.25 Hasil Uji t untuk Setiap Variabel Bebas dalam Model Regresi.....	107

**STIE Widya Wiwaha**  
**Jangan Plagiat**

**DAFTAR GAMBAR**

Gambar 2.1 Model Penelitian ..... 57

**STIE Widya Wiwaha  
Jangan Plagiat**

## INTISARI

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh : (1) secara simultan budaya organisasi, kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul, (2) secara parsial budaya organisasi kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul. Motivasi dalam penelitian ini dibagi menjadi tiga faktor yaitu kebutuhan berkuasa (*Need for Power*), kebutuhan berafiliasi (*Need for Affiliation*) dan kebutuhan berprestasi (*Need for Achievement*) berdasarkan teori motivasi McClelland.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul dengan jumlah sampel sebanyak 60 orang. Pengumpulan data menggunakan kuesioner, kemudian dianalisis dengan menggunakan uji statistik regresi berganda (*multiple regression*).

Hasil penelitian memperlihatkan budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, kebutuhan berkuasa (*Need for Power*), kebutuhan berafiliasi (*Need for Affiliation*) dan kebutuhan berprestasi (*Need for Achievement*) secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, yang berarti semakin baik budaya organisasi, semakin baik kepemimpinan transformasional, semakin tinggi kebutuhan berkuasa (*Need for Power*), semakin tinggi kebutuhan berafiliasi (*Need for Affiliation*), semakin tinggi kebutuhan berprestasi (*Need for Achievement*) maka semakin tinggi pula kinerja pegawai pada Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul. Budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, kebutuhan berkuasa (*Need for Power*), kebutuhan berafiliasi (*Need for Affiliation*) dan kebutuhan berprestasi (*Need for Achievement*) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul. Hal ini memperlihatkan bahwa variabel-variabel tersebut secara individual dapat meningkatkan kinerja pegawai pada Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul.

Kata Kunci : Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul, kinerja pegawai, budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, motivasi

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Pengelolaan negara tidak lepas dari peran birokrasi sebagai penggerak utama berjalannya roda pemerintahan. Peran birokrasi selain melakukan pengelolaan pelayanan, juga bertugas menerjemahkan berbagai keputusan politik ke dalam berbagai kebijakan publik dan berfungsi melakukan pengelolaan atas pelaksanaan berbagai kebijakan tersebut secara operasional melalui berbagai program dan kegiatan yang sesuai dengan kemampuan pemerintah dan kebutuhan masyarakat.

Dalam pandangan masyarakat Indonesia pada umumnya, birokrasi yang ada selama ini belum mampu memenuhi harapan sebagian besar masyarakat. Birokrasi tidak berjalan secara efisien, lambat dan tidak efektif. Bicara mengenai penyelenggaraan birokrasi sektor publik di Indonesia tidak terlepas dari banyaknya pandangan miris masyarakat akan pelayanan yang diterimanya.

Gambaran ini dikarenakan pegawai terjebak dalam kekuasaan birokrasi, tidak memiliki inisiatif, menunggu perintah atasan, kreativitasnya hilang, kurang energi, kurang produktif, dan akhirnya kurang dalam pelayanan.

Menurut Kaspinor (dalam Suparman, 2007) ada tiga komponen utama yang berperan dalam kerangka penerapan sistem birokrasi pemerintah yaitu : pertama adalah aturan main (konstitusi, hukum, dan etika), kedua adalah lembaga-lembaga yang berwenang melaksanakan aturan main, ketiga adalah pelaku (pegawai pemerintah termasuk pimpinan pemerintah).

Menurut Weber dalam Mas'ud (2008) birokrasi adalah pelaksanaan pengendalian berdasarkan pengetahuan rasional (sain rasional). Jadi dalam birokrasi pengaturan organisasi berdasarkan pengetahuan rasional, keahlian atau pengalaman, dan bukan berdasarkan nepotisme, hubungan keluarga, personalitas, dan favoritisme. Tujuan utama birokrasi adalah untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara yang paling efisien.

Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Gunungkidul mempunyai tugas pokok dan fungsi menyelenggarakan administrasi kesekretariatan, menyelenggarakan administrasi keuangan, mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi DPRD, serta mengkoordinasikan tenaga ahli yang diperlukan oleh DPRD sesuai dengan kemampuan keuangan daerah. Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul memiliki 4 bagian yang juga membawahi sub bagian, untuk menjalankan tugas pokok dan fungsinya yaitu : Bagian Perundang-undangan, Bagian Persidangan dan Protokol, Bagian Keuangan, dan Bagian Umum.

Tugas pokok dan fungsi dari Sekretariat DPRD dituntut untuk memberikan pelayanan yang profesional dan berkualitas untuk mendukung fungsi DPRD sebagai wakil rakyat yang menyerap aspirasi rakyat, pelayanan yang profesional dan berkualitas sangat erat kaitannya dengan kinerja dari Sekretariat DPRD itu sendiri. Akan tetapi dalam pelaksanaannya pelayanan tersebut belum dapat dikatakan berkualitas. Kinerja Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul dinilai belum baik oleh semua pihak, Sekwan dianggap belum mampu mengawal pelaksanaan program



keseekretariatan dan kegiatan anggota DPRD Kabupaten Gunungkidul dengan baik. Hal ini terkait dengan temuan BPK (Badan Pemeriksa Keuangan) pada Sekretariat DPRD pada tahun 2003-2004 lalu atas penyalahgunaan anggaran, anggaran yang sebenarnya untuk biaya perawatan kesehatan, pemeliharaan kesehatan dan pembelian BBM serta pelumas yang diberikan selama 2003 – 2004, namun dipergunakan sebagai dana puma jabatan, yang berimplikasi terpidananya 33 anggota DPRD Kabupaten Gunungkidul periode 1999-2004 beserta Sekretaris Dewan yang sampai dengan saat ini masih mempertanggungjawabkan kasus tersebut dibalik jeruji besi setelah kasasi ke Mahkamah Agung ditolak. Permasalahan tersebut dapat dijadikan salah satu contoh bahwa jelas sekali terlihat bahwa kurang adanya pengawasan dari Sekretaris Dewan kepada pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul, akibatnya terjadi kesalahan atau kelalaian dalam tugas, yang berakibat pada penilaian kurang baik terhadap kinerja Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul.

Berdasarkan hasil observasi awal yang peneliti lakukan di kantor Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul peneliti menemukan beberapa masalah yang dapat menghambat kinerja pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul, adapun permasalahan yang terjadi yaitu, Pertama perihal kurangnya budaya organisasi yang kondusif yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai, budaya organisasi yang ada di Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul, hal ini diperlihatkan dari sikap pegawai yang tidak disiplin dalam bekerja, peraturan pegawai diharuskan datang pukul 07.30 WIB namun pada kenyataannya banyak pegawai yang tidak mengikuti apel pagi, padahal pembina apel pagi telah memberikan arahan kepada

pegawai agar tidak terlambat atau menghadiri apel pagi pada hari berikutnya mengingat apel pagi sebagai koordinasi dan sarana saling mengingatkan atas kegiatan yang akan dilakukan pada hari itu dan sebagai sarana evaluasi atas kegiatan yang dilakukan pada hari sebelumnya, dan juga banyak pegawai yang pulang sebelum jam 16.00. Hal ini tentu akan menyulitkan pegawai lain atau atasan apabila membutuhkan pegawai tersebut yang bersangkutan dengan pekerjaan atau tugasnya. Kedua tentang sistem pembagian tugas yang cenderung tumpang tindih, banyak pegawai yang mengerjakan pekerjaan lebih dari tugas dan tupoksi yang seharusnya dikerjakan namun disisi lain ada pegawai yang malas-malasan dan cenderung *non job*.

Ketiga, masalah kurang adanya tindakan yang tegas dari pimpinan juga menjadi kendala dalam tercapainya kinerja yang baik, tidak adanya tindakan yang dapat membuat efek jera kepada pegawai yang kurang disiplin, seperti datang terlambat, tidak mengikuti apel, tidak masuk kerja tanpa alasan, dan pulang sebelum waktunya. Hal tersebut sebenarnya telah diketahui oleh pimpinan Bagian dan Sub Bagian, tetapi pimpinan bagian tersebut seperti terlihat kurang peduli dengan kondisi ini, pimpinan hanya sesekali memberikan arahan kepada para pegawainya, namun ketika para pegawai acuh terhadap arahan pimpinan tersebut dan tindakan tersebut tetap dilakukan pimpinan terkesan tidak peduli dengan masalah tersebut dan juga tidak memberikan sanksi yang tegas kepada pegawainya. Keempat, masalah motivasi untuk bekerja dari pegawai masih kurang terbukti banyak pegawai yang malas-malasan untuk mengerjakan pekerjaan yang menjadi tugas pokoknya. Kelima, masih didapati beberapa pegawai cenderung bersikap pasif terhadap perubahan, sehingga

usaha untuk mengembangkan karier masih kurang. Secara umum kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh faktor individu dan faktor organisasi dimana terjadi suatu interaksi dengan ciri khas masing-masing serta adanya suatu kepentingan yang akhirnya dapat membentuk perilaku, gaya hidup dan etika kerja yang kesemuanya akan mencirikan kondisi suatu organisasi. Hal ini menyebabkan setiap individu dalam organisasi tidak lepas dari hakikat nilai-nilai budaya yang dianutnya, yang akhirnya akan bersinergi dengan perangkat organisasi, teknologi, strategi dan gaya hidup kepemimpinan dimana pola interaksi sumber daya manusia dalam organisasi harus diseimbangkan dan diselaraskan agar organisasi dapat tetap berjalan.

Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul dituntut untuk mampu bekerja secara efektif, efisien dan profesional serta memiliki komitmen yang tinggi untuk memajukan organisasi. Kinerja setiap Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul mendukung dan memberi kontribusi positif terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Ditambahkan bahwa PNS sebagai aparatur negara merupakan sumber daya manusia bagi pembangunan nasional memiliki peran strategis, baik dalam penyelenggaraan kehidupan negara maupun dalam rangka kelancaran dan keberhasilan pembangunan.

Persoalannya kemudian adalah bagaimana pegawai yang ditempatkan dalam struktur birokrasi tersebut dapat menjalankan fungsinya. Sehingga dalam kerangka proses pencapaian tujuan organisasi, kinerja pegawai merupakan faktor yang penting.

Sebab kinerja merupakan ukuran sejauh mana kemampuan pegawai untuk menjalankan tugas dan fungsinya sesuai dengan apa yang diberikan oleh

organisasinya. Pada dasarnya kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan motivasi kerja.

Secara teori budaya organisasi menurut Chatman dan John (1994) merupakan bagian dari kehidupan organisasi yang mempengaruhi perilaku, sikap dan efektivitas seluruh pegawai. Kesesuaian antara budaya organisasi dengan anggota organisasi yang mendukungnya akan mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerjanya dengan lebih baik.

Kepemimpinan menurut Mas'ud (2004) hampir selalu dikaji dalam penilaian kinerja, sebab sebagai faktor yang mengarahkan organisasi dan juga pemberian contoh perilaku terhadap para pegawai peran kepemimpinan sangat menentukan kemajuan dan kemunduran organisasi.

Peran kepemimpinan tidak hanya tentang arah suatu organisasi yang kuat di mana permasalahan dan solusi banyak diketahui, tetapi peran kepemimpinan mengambil bagian dalam suatu konteks perubahan dalam perubahan yang terus menerus dan tidak menentu tersebut.

Peran kepemimpinan transformasional dianggap paling cocok dari sekian banyak model kepemimpinan yang ada. Konsep kepemimpinan transformasional pertama kali dikemukakan oleh James McGregor Burns pada tahun 1978, dan selanjutnya dikembangkan oleh Bernard Bass dan para pakar perilaku organisasi lainnya. Bass (1985) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai kemampuan yang dimiliki seorang pemimpin untuk mempengaruhi anak buahnya, sehingga mereka akan percaya, meneladani, dan menghormatinya.

Kepemimpinan transformasional selalu mulai dengan visi yang merefleksikan tujuan bersama, dan dijelaskan kepada seluruh pegawai secara jelas dan sederhana, selalu berusaha untuk meningkatkan kesadaran pegawai terhadap nilai dan pentingnya tugas dan pekerjaan mereka bagi organisasi, berorientasi pada pencapaian

visi dengan cara menjaga dan memelihara komitmen yang telah dibangun bersama, berani melakukan dan merespon perubahan apabila diperlukan, dan menjelaskan kepada seluruh pegawai tentang manfaat perubahan yang dilakukan, dan mengembangkan diri secara terus – menerus melalui berbagai media pembelajaran untuk meningkatkan kompetensi kepemimpinannya.

Miftah Thoha (2010) mengatakan motivasi merupakan pendorong agar seseorang melakukan kegiatan untuk mencapai tujuannya. Jadi motivasi dapat digunakan sebagai pendorong agar seseorang mau menggunakan seluruh kemampuannya untuk bekerja. Motivasi dapat diartikan sebagai reaksi yang timbul dari dalam diri seseorang karena adanya rangsangan dari luar yang mempengaruhinya (Luthans, 2006). Motivasi merupakan faktor yang ada dalam pribadi seseorang yang mengerakkan perilakunya untuk memenuhi tujuan tertentu. Motivasi merupakan keadaan kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan (Reksohardiprojo & Handoko, 1996). Menurut David McClelland bahwa setiap orang pada dasarnya mempunyai tiga kebutuhan pokok yaitu kebutuhan berprestasi, kebutuhan berafiliasi dan kebutuhan kekuasaan (Pudyastuti, 2012).

Setiap individu dalam organisasi tidak lepas dari hakikat nilai-nilai budaya yang dianutnya, yang akhirnya akan bersinergi dengan perangkat organisasi, teknologi, strategi dan gaya hidup kepemimpinan dimana pola interaksi sumber daya manusia dalam organisasi harus diseimbangkan dan diselaraskan agar organisasi dapat tetap berjalan.

Dalam peningkatan kinerja pegawai perlu diperhatikan sikap dasar pegawai terhadap diri sendiri, kompetensi, pekerjaan saat ini serta gambaran mereka terhadap peluang yang bisa diraih oleh pegawai. Pada saat itulah faktor budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, dan motivasi yang sangat tinggi akan sangat berperan (Tambunan, 2005).

Berdasarkan pengamatan awal berikut diperoleh keadaan organisasi di Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul :

1. Kurangnya budaya organisasi yang kondusif yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai, budaya organisasi yang ada di pemerintahan dikenal masyarakat sebagai budaya organisasi yang kurang bermartabat, hal ini diperlihatkan dari sikap pegawai yang tidak disiplin dalam bekerja, sistem pembagian tugas yang cenderung tumpang tindih.
2. Belum ditemukan gaya kepemimpinan yang dapat menjembatani dua kepentingan baik secara organisasi maupun secara politik, dan mendasarkan pada visi dan misi instansi jika hal tersebut dapat dipenuhi diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai.
3. Motivasi kerja yang kurang pada pegawai di Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul.

Kasus-kasus tersebut di atas tentu saja tidak boleh dibiarkan terjadi berlarut-larut yang berdampak buruk pada kinerja organisasi, apalagi DPRD Kabupaten Gunungkidul mempunyai pengalaman buruk dengan terpidananya mantan anggota DPRD Kabupaten Gunungkidul periode 1999 – 2004 beserta Sekretaris Dewan karena kasus penyalahgunaan anggaran, anggaran yang sebenarnya untuk biaya perawatan kesehatan, pemeliharaan kesehatan dan pembelian BBM serta pelumas yang diberikan selama 2003 – 2004, namun dipergunakan sebagai dana purna jabatan. Dimana dalam era globalisasi saat ini dituntut kinerja organisasi yang tinggi untuk

dapat bertahan di tengah-tengah persaingan yang semakin ketat yang dituntut adanya kinerja pegawai yang bagus.

Berdasarkan uraian di atas maka perlu dilakukan penelitian untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kinerja pegawai dan sekaligus memberikan kontribusi positif terhadap kemajuan organisasi di Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul.

### **1.2 Perumusan Masalah**

Dalam era globalisasi saat ini dituntut kinerja organisasi yang tinggi untuk dapat bertahan di tengah-tengah persaingan yang semakin ketat yang dituntut adanya kinerja pegawai yang bagus. Berdasarkan latar belakang masalah maka dirumuskan rumusan masalah penelitian budaya organisasi, kepemimpinan transformasional dan motivasi belum memberikan kontribusi positif terhadap kinerja pegawai di Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul.

### **1.3 Pertanyaan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah di atas dapat diajukan Pertanyaan Penelitian sebagai berikut :

1. Apakah budaya organisasi, kepemimpinan transformasional dan motivasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul ?

2. Apakah budaya organisasi, kepemimpinan transformasional dan motivasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul ?

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan transformasional dan motivasi secara simultan terhadap kinerja pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan transformasional dan motivasi secara parsial terhadap kinerja pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul.

#### **1.5 Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian ini adalah :

1. Memberikan sumbangan terhadap pengembangan ilmu pengetahuan khususnya di bidang sumber daya manusia.
2. Memberikan tambahan informasi kepada peneliti di bidang sumber daya manusia khususnya mengenai peningkatan kinerja pegawai.
3. Memberikan tambahan informasi kepada Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul tentang kajian budaya organisasi, kepemimpinan transformasional dan motivasi serta kinerja pegawai.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS PENELITIAN

#### 2. Tinjauan Teori

##### 2.1 Konsep Kinerja Pegawai

###### a. Pengertian Kinerja

Whitmore (2002) menyebutkan bahwa “kinerja” berasal dari kata “kerja” artinya aktivitas yang dilakukan oleh seseorang atau organisasi dalam menjalankan tugas yang menjadi pekerjaannya. Kinerja artinya suatu perbuatan, suatu prestasi atau penampilan umum dari ketrampilan. Menurut Mangkunegara (2000) mengatakan bahwa istilah kinerja berasal dari kata “*job performance*” atau “*actual performance*” yaitu unjuk kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Gibson (1999) kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Menurut Suyadi (1999) 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 mencapai tujuan organisasi

yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Kinerja merupakan salah satu aspek penting dalam pencapaian suatu tujuan dalam organisasi. Pencapaian tujuan yang optimal merupakan akumulasi dari kinerja yang berasal dari individu atau kelompok yang baik dalam organisasi. Demikian pula sebaliknya kegagalan pencapaian prestasi dalam suatu organisasi disebabkan oleh kinerja baik individu maupun kelompok dalam organisasi yang tidak optimal (Kotler dan Amstrong, 1997). Kinerja merupakan kombinasi antara kemampuan dan usaha untuk menghasilkan apa yang dapat dikerjakan (Gibson, 1996). Hal ini berarti seseorang dikatakan menunjukkan kinerja yang tinggi apabila orang tersebut mampu memadukan dan mengoptimalkan kemampuan, kemauan, dan usaha serta setiap kegiatan yang dilakukan tidak mengalami kesulitan yang berat dari lingkungannya.

Senada dengan pendapat tersebut Simamora (2004) menyatakan bahwa kinerja merupakan tingkat terhadap dimana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Natawijaya (2003) menyatakan bahwa kinerja (*performance*) merupakan seperangkat perolehan nyata yang ditampilkan oleh seseorang yang profesional/pakar (dosen, pembimbing, guru pembimbing pakar pengembang ilmu) dan lain-lain pada saat mereka melakukan tugas keahliannya.

Disamping itu Gilbert Sax (1991) menyatakan bahwa kinerja adalah perilaku yang ditampilkan oleh seseorang sesuai dengan bidang tugasnya.

Berdasarkan pendapat tersebut diatas dapat dikemukakan ciri-ciri kinerja sebagai berikut :

- 1) Adanya kemampuan pada diri pegawai/seseorang
- 2) Adanya usaha yang dilakukan oleh pegawai/seseorang
- 3) Adanya hasil/tampilan sesuai dengan bidangnya

Gomez (2006) menyatakan bahwa kinerja: “ *The record of outcomes produced on a spesified job function or activity during a spesified time period*”.

Hal tersebut dapat dijelaskan bahwa kinerja merupakan catatan *outcome* yang dihasilkan dari sebuah pekerjaan khusus tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu.

Suatu perusahaan, untuk mencapai tujuannya menggerakkan sekelompok orang yang berperan aktif. Sekelompok orang yang terdiri dari individu-individu secara total akan mempengaruhi kinerja perusahaan (LAN, 2000). Hal itu berarti bilamana kinerja sumber daya manusia/pegawai baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan akan baik pula (Gardner, 1985). Menurut As'ad (2003) perbedaan dalam kinerja ini disebabkan oleh dua faktor yaitu faktor individu/variabel individu dan faktor situasional. Faktor individu mencakup: umur, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman, tujuan, persepsi, motivasi, kemampuan, dan nilai-nilai. Sementara faktor situasional mencakup: struktur, pekerjaan, teknologi, peran, kelompok kerja. Berdasarkan definisi tersebut dapat dijelaskan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil yang

dicapai seorang pegawai didasarkan pada target-target yang ditetapkan pihak organisasi atau instansi. Keberhasilan pegawai mencapai target tersebut dapat dikatakan bahwa pegawai memiliki kinerja yang tinggi. Sebaliknya, pegawai yang tidak mampu mencapai target dikatakan kinerjanya rendah.

Dharma (1991) mengemukakan bahwa hampir seluruh cara pengukuran kinerja mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

- 1) Kualitas yaitu mutu yang dihasilkan
- 2) Kuantitas yaitu jumlah yang harus disesuaikan.
- 3) Ketepatan waktu yaitu sesuai atau tidaknya dengan waktu yang telah direncanakan.

#### **b. Indikator Pengukuran Kinerja Pegawai**

Menurut Gomez (2006) indikator dalam penilaian kinerja pegawai dapat dilihat dari delapan indikator, yaitu :

- 1) *Quality of Work* (kualitas kerja)
- 2) *Quantity of Work* (kuantitas kerja)
- 3) *Knowledge* (pengetahuan pekerjaan)
- 4) *Creativeness* (kreativitas)
- 5) *Cooperative* (kerjasama)
- 6) *Initiative* (Inisiatif)

Seorang pegawai memiliki inisiatif sendiri dalam melakukan suatu pekerjaan. Pegawai yang memiliki inisiatif yang tinggi akan meningkatkan kinerjanya secara individu.

7) *Dependerability* (ketergantungan)

Seorang pegawai yang memiliki tingkat ketergantungan yang tinggi pada orang lain tidak akan mampu bekerja dengan baik. Hal ini dikarenakan dirinya akan sangat tergantung dengan orang lain terutama ketika mengalami kesulitan dalam melaksanakan pekerjaannya.

8) *Personal Quality* (kualitas personal)

Setiap pegawai memiliki kualitas yang berbeda-beda. Kualitas personal sangat mempengaruhi kinerja masing-masing. Kualitas personal ini dapat dicontohkan dengan cara berpikir, mengambil suatu keputusan, dan lain-lain.

Berdasarkan uraian tersebut dapat dijelaskan bahwa terdapat beberapa indikator pengukuran kinerja pegawai yaitu : kualitas, kuantitas, supervisi, kehadiran, pengetahuan kerja, kerjasama, kreativitas, dan inisiatif. Dilihat dari beberapa teori yang dikemukakan di atas, dalam penelitian ini pengukuran kinerja pegawai mengacu pada pendapat Gomez (2006) yang menyatakan bahwa terdapat delapan indikator dalam pengukuran kinerja pegawai yaitu : kuantitas, kualitas, pengetahuan pekerjaan, kreativitas, kerjasama, inisiatif,

ketergantungan, dan kualitas personil. Alasan memilih teori ini karena lebih spesifik dan lebih detail sesuai dengan keadaan di lokasi penelitian.

## 2.2 Konsep Budaya Organisasi

### a. Definisi dan Peranan Budaya Organisasi

Budaya (*culture*) merupakan pola kebiasaan yang berkembang dalam suatu kelompok masyarakat. Untuk memahami pengertian budaya secara luas, akan diuraikan beberapa pendapat sejumlah ahli mengenai budaya. Menurut Sathe (2005) budaya dapat diartikan sebagai berikut,

*The culture is the set of important assumption (often unstead) that members of community share in common, The shared assumption, values, and norm that form organization's culture can influence strongly how members gather, process, and share information.*

Berdasarkan kutipan tersebut dapat dijelaskan bahwa budaya merupakan suatu asumsi-asumsi penting (sering juga tidak dinyatakan) yang diyakini bersama suatu kelompok. Asumsi-asumsi, nilai-nilai dan norma – norma yang diyakini bersama membentuk budaya organisasi yang dapat berpengaruh secara kuat terhadap kehidupan bersama anggota, proses dalam kelompok, dan saling berbagi informasi. Sementara itu, Cotton (2005:1) mendefinisikan “*culture is the whole of humanity's intellectual, social, technological, political, economical, moral, religious, and aesthetic accomplishment.*” Definisi ini menjelaskan budaya adalah keseluruhan

tentang intelektual, sosial, teknologi, politik, ekonomi, moral, agama, dan prestasi yang dimiliki manusia. Pendapat lain dikemukakan West – Burnham (1997), budaya adalah *“the product of shared values, beliefs, priorities, expectations and norms that serve to inform the way in which an organisation manifest it self to the world.”* Berdasarkan definisi tersebut dapat dijelaskan bahwa budaya organisasi merupakan produk yang berhubungan dengan nilai-nilai, keyakinan, prioritas, harapan, dan norma-norma yang berhubungan dengan pelayanan pada sebuah organisasi dan mewujudkannya dalam masyarakat.

Ancok ( 2012) berpandangan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat nilai-nilai, keyakinan sikap dan tradisi bersama yang mengikat anggota organisasi sebagai acuan untuk bekerja dan berinteraksi antar sesama anggota organisasi.

Definisi budaya organisasi yang disampaikan oleh Amstrong dalam Ancok (2012) *“Organizational or corporate culture is the pattern of values, norms, beliefs, attitudes, and assumptions that may not have been articulated but shape the ways in which people behave and things get done. Values refer to what is believed to be important about how people and the organizations behave. Norms are the unwritten rules of behaviour”*. Berdasarkan definisi tersebut dapat dijelaskan bahwa budaya organisasi atau budaya korporat adalah pola tata nilai, norma, keyakinan, sikap, dan asumsi tentang bagaimana cara berperilaku dan melakukan pekerjaan disebuah organisasi. Budaya ini

terbentuk karena kebiasaan kerja yang terbangun dalam organisasi, yang dibentuk oleh pendiri dan pemilik organisasi. Budaya yang berasal dari para pendiri tersebut selanjutnya disosialisasikan kepada para karyawan dan karyawan generasi selanjutnya. Budaya ini kemudian dipelajari oleh kelompok untuk dijadikan sebagai acuan dalam pemecahan masalah yang dihadapi oleh anggota organisasi.

Kotter dan Heskett dalam Ancok (2012) menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai kekuatan untuk menggiring anggota ke arah pencapaian tujuan organisasi dan berpengaruh terhadap individu dan kinerjanya, bahkan terhadap lingkungan kerja. Kemudian pada tataran implementasi, budaya organisasi akan diwujudkan dalam bentuk perilaku individu masing-masing anggota organisasi dalam pembelajaran mengatasi persoalan yang dihadapi.

Ancok (2012) mengungkapkan bahwa budaya organisasi berperan sebagai perekat sosial yang mendekatkan antar anggota organisasi karena adanya pemahaman yang sama (*shared meanings*) tentang bagaimana anggota organisasi harus berperilaku. Sebagaimana diungkapkan oleh Kreiner dan Kinicki dalam Ancok (2012) budaya organisasi merupakan pemersatu organisasi dan mengikat anggota organisasi melalui nilai-nilai yang diyakini, serta simbol yang mengandung cita-cita sosial bersama yang ingin dicapai. Dalam lingkungan dengan budaya organisasi yang kuat, karyawan merasakan



adanya kesepahaman yang menjadi pengikat antar anggota dan berpengaruh secara positif pada kinerja organisasi.

Edgar H. Schein dalam Ancok (2012) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah perekat yang dapat menyatukan unsur-unsur dalam organisasi, seperti unit organisasi yang berbeda, atau karyawan yang berbeda latar belakangnya menjadi kesatuan yang terpadu menuju tercapainya cita-cita bersama, ada dua aspek yang mempengaruhi kuat atau lemahnya budaya organisasi, yaitu :

- a. Kemampuan untuk memadukan keanekaragaman yang ada dalam sebuah organisasi (integrasi internal). Integrasi internal, adalah proses membangun dan mewujudkan keharmonisan hubungan di antara anggota organisasi. Keharmonisan ini dapat memperlancar proses pemecahan masalah dan penyelesaian suatu tugas pekerjaan. Untuk menjadikan budaya organisasi sebagai kekuatan integrasi internal harus dilakukan langkah-langkah sebagai berikut :
  - 1) Penciptaan bahasa bersama (*common language*)
  - 2) Pembatasan kelompok yang jelas dan menentukan kriterianya.
  - 3) Pengembangan norma interaksi antar anggota organisasi.
  - 4) Pendefinisian sistem manajemen kinerja yang terkait dengan *reward* dan *punishment* .
  - 5) Penumbuhan penghayatan anggota terhadap ideologi organisasi melalui proses sosialisasi.

b. Adaptasi dengan lingkungan eksternal, bertujuan untuk kemajuan dan keberlangsungan organisasi dengan memiliki sistem penyelenggaraan organisasi yang baik terkenal dengan istilah *Good Corporate Governace* (GCG). Pada umumnya GCG adalah integritas, keterbukaan, akuntabilitas, keadilan. Agar mampu menghadapi tantangan internal, maka organisasi harus memiliki arahan (*guiding principle*) yang jelas dan bermakna bagi anggota organisasi, yang membuat anggota organisasi bersatu dalam menghadapi tantangan eksternal. Arahan tersebut adalah:

- 1) Falsafah, visi, misi, dan strategi organisasi.
- 2) Tujuan (*goal*) organisasi mengembangkan konsensus yang mengarah pada tujuan sesuai dengan falsafah, visi, misi, dan strategi organisasi.
- 3) Kesepakatan mengenai cara yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi.
- 4) Kesepakatan indikator kinerja (*Key Performance Indicators*) dan cara pengukuran kinerja organisasi.

#### **b. Indikator Budaya Organisasi.**

Robbins dalam Ancok (2012) mengemukakan tujuh komponen yang dapat dijadikan indikator dalam mengukur budaya organisasi. Indikator tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Keberanian berinovasi dan mengambil resiko. Hal ini diukur dari sejauh mana organisasi memotivasi pegawai untuk giat melakukan inovasi dan merangsang pegawai untuk berani mengambil resiko. Tanpa keberanian mengambil resiko, inovasi dalam sebuah organisasi akan sulit muncul.
- 2) Perhatian terhadap hal yang detail. Sejauh mana organisasi meminta pegawai untuk lebih cermat, memberikan perhatian pada detail, dan menjaga kualitas secara menyeluruh sampai ke hal-hal yang kecil.
- 3) Berorientasi pada hasil. Sejauh mana organisasi merangsang karyawan untuk menghasilkan sesuatu dengan kualitas yang baik dan dalam jumlah yang banyak, dan memberikan kebebasan pada karyawan untuk melakukan pekerjaannya dengan cara mereka sendiri.
- 4) Berorientasi pada kemanusiaan. Sejauh mana organisasi menganggap karyawan sebagai anggota yang terhormat dan mempertimbangkan segala keputusan yang tidak merugikan karyawan.
- 5) Berfokus pada kerja tim. Sejauh mana organisasi merancang pekerjaan yang berbasis kelompok, dan struktur organisasi menekankan pada organisasi berbasis tim.
- 6) Agresivitas pegawai dalam berkarya. Sejauh mana organisasi mampu membuat pegawai bergairah untuk terus berprestasi dan tidak bermalas-malasan.

- 7) Stabilitas. Sejauh mana organisasi tidak mempertahankan status quo. Organisasi yang kuat budayanya adalah yang selalu ingin maju dan berkembang dengan mengubah kondisi yang ada ke arah yang lebih baik.

Dilihat dari beberapa teori yang dikemukakan sebelumnya, dalam penelitian ini mengacu pada pendapat Robbins dalam Ancok (2012) sebagai indikator pengukuran budaya organisasi.

## **2.3 Konsep Kepemimpinan**

### **a. Definisi Kepemimpinan dan Teori Kepemimpinan**

Dubrin (2005) mengemukakan bahwa kepemimpinan itu adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai.

Mintzberg dalam Sutiadi (2001) mengemukakan bahwa peran kepemimpinan dalam organisasi adalah sebagai pengatur visi, motivator, penganalisis, dan penguasaan pekerjaan. Yasin (2001) mengemukakan bahwa keberhasilan kegiatan usaha pengembangan organisasi, sebagian besar

ditentukan oleh kualitas kepemimpinan atau pengelolanya dan komitmen pimpinan puncak organisasi untuk investasi energi yang diperlukan maupun usaha - usaha pribadi pimpinan.

Dalam perkembangannya studi tentang kepemimpinan berkembang sejalan dengan kemajuan zaman sebagaimana yang dikemukakan oleh Yukl (2005) dengan lima pendekatan yaitu:

- 1) Pendekatan ciri
- 2) Pendekatan perilaku
- 3) Pendekatan kekuatan atau pengaruh
- 4) Pendekatan situasional
- 5) Pendekatan *integrative*

Beberapa teori – teori tentang kepemimpinan yang banyak dikenal antara lain:

- 1) Teori sifat (*Trait Theory*)

Berdasarkan ahli menganggap bahwa pendekatan sifat ini belum begitu dapat menjelaskan tentang gaya kepemimpinan, karena pendekatan ini mengabaikan kebutuhan dari para pengikut, secara umum gagal menjelaskan perlunya berbagai klasifikasi individu yang diamati, tidak memisahkan sebab akibat, dan terakhir, pendekatan sifat juga telah mengabaikan faktor-faktor situasional (Robbin, 2006)

2) Teori Perilaku (*Behaviour Theories Leadership*)

Ketidakpuasan terhadap pendekatan sifat mendorong para ahli untuk memusatkan perhatiannya pada perilaku pemimpin tentang apa yang diperbuat dan bagaimana melakukannya. Berbeda dengan teori sifat, pendekatan perilaku menitik beratkan pada efektifitas pemimpin, bukan pada penampilan pemimpin tersebut (Wirawan, 2000)

3) Teori orang besar

Menurut teori ini dalam setiap masyarakat lahir orang besar yang sudah ditakdirkan untuk menjadi pemimpin masyarakat (Bass, 1996)

4) Teori kepemimpinan transaksional

Teori ini mendasari diri pada asumsi bahwa kepemimpinan merupakan kontak sosial antara pemimpin dan pengikut. Pemimpin merupakan kontrak pihak-pihak yang independen yang masing-masing mempunyai tujuan, kebutuhan dan kepentingannya sendiri.

5) Teori situasional atau kontijensi

Pendekatan situasional-kontijensi muncul karena pendekatan sifat perilaku oleh peneliti dianggap belum dapat menjelaskan gaya kepemimpinan, karena menurut mereka tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang tepat bagi setiap manager di bawah seluruh kondisi. Pendekatan situasional-kontijensi menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan tergantung oleh situasi di sekitarnya, seperti karakteristik manajerial,

karakteristik bawahan, struktur kelompok dan sifat tugas, dan faktor organisasi lainya (Gibson, dkk, 1996).

#### 6) Teori kepemimpinan karismatik

Pemimpin karismatik adalah pemimpin yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi pengikutnya berdasarkan pada bakat supernatural dan kekuatan yang menarik, yang mana bakat dan kekuatan tersebut tidak dapat dijelaskan secara logis. Pengikut pemimpin karismatik ikut menikmati karisma yang dimiliki pemimpinnya. Mereka merasa memperoleh inspirasi dan kebenaran. Menurut Bass dalam Sugiyanti (2005) profil pemimpin karismatik memiliki kemampuan berdebat, memiliki ketrampilan mempengaruhi yang hebat, keahlian teknis, sikap membantu, dan memiliki sikap dan emosi yang tidak menentu pada bawahannya.

Menurut House et al., (1999) dalam Yukl (2009) kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektifitas dan keberhasilan organisasi kelompok menuju suatu visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan kelompok tersebut. Sumber pengaruh tersebut dapat berasal dari dalam struktur yang formal maupun diluar struktur yang formal. Kepemimpinan berarti visi, pemberian semangat, antusiasme, kepercayaan, kegairahan, nafsu, obsesi, konsistensi, penggunaan simbol, perhatian, penciptaan para pahlawan pada semua tingkatan, bimbingan, berjalan keliling

secara efektif, dan lain-lain (Kreitner & Kenicki, 2000). Kepemimpinan menurut Subanegara (2005) adalah suatu upaya yang dilakukan seseorang dalam hubungan antar manusia untuk mempengaruhi orang lain dan diarahkan melalui proses komunikasi dengan maksud mencapai tujuan bersama. Sedangkan yang dimaksud dengan komunikasi adalah setiap gerak gerik, tata cara, bicara dan segala tindakan yang dilakukan seseorang.

Menurut Robbin (2006) pemimpin adalah orang yang dapat melaksanakan hal-hal sebagai berikut:

1) Perencanaan

Proses yang mencakup penentuan sasaran, penentuan strategi, dan pengembangan rencana untuk mengatur kegiatan.

2) Pengorganisasian

Menentukan tugas-tugas apa yang dilakukan, siapa yang akan melakukannya, bagaimana tugas-tugas tersebut akan dikelompokkan, siapa melapor kepada siapa, dan dimana keputusan akan diambil.

3) Kepemimpinan

Fungsi yang mencakup motivasi karyawan, mengarahkan orang lain, memilih jalur komunikasi yang paling efektif, dan menyelesaikan konflik-konflik.

4) Pengendalian



Memantau kegiatan-kegiatan untuk menjamin kegiatan-kegiatan itu dicapai sesuai rencana dan memperbaiki setiap penyimpangan yang signifikan.

Henry Mintzberg dalam Titin (2011), berdasarkan studi observasi yang telah dilakukan secara langsung, membagi tiga jenis fungsi pemimpin atau manajer yaitu:

1) Fungsi Interpersonal (*The Interpersonal Roles*)

Fungsi ini dapat ditingkatkan melalui jabatan formal yang dimiliki oleh seorang pemimpin dan antara pemimpin dengan orang lain. Fungsi Interpersonal dibagi menjadi tiga yaitu: (a) sebagai simbol organisasi (*figurehead*). (b) sebagai pemimpin (*leader*) seorang pemimpin menjalankan fungsinya dengan menggunakan pengaruhnya untuk memotivasi dan mendorong karyawannya untuk mencapai organisasi; (c) sebagai penghubung (*liaison*) seorang pemimpin juga berfungsi sebagai penghubung dengan orang diluar lingkungannya, disamping ia juga harus dapat berfungsi sebagai penghubung antara manajer dalam berbagai level dengan bawahannya.

2) Fungsi Informasional (*The Informational Roles*)

Seringkali pemimpin harus menghabiskan banyak waktu dalam urusan menerima dan menyebarkan informasi. Ada tiga fungsi pemimpin sebagai informasional yaitu: (a) sebagai pengawas (*monitor*). Untuk mendapatkan informasi yang valid, pemimpin harus melakukan pengamatan dan

pemeriksaan secara kontinyu terhadap lingkungannya, yakni terhadap bawahan, atasan, dan selalu menjalin hubungan dengan pihak luar; (b) sebagai penyebar (*Disseminator*). Pemimpin juga harus mampu menyebarkan informasi kepada pihak-pihak yang memerlukan, (c) sebagai juru bicara (*Spokesperson*). Sebagai juru bicara, pemimpin berfungsi untuk menyediakan informasi bagi pihak luar.

### 3) Fungsi pembuat keputusan (*The Decisional Roles*)

Ada empat fungsi pimpinan yang berkaitan dengan keputusan yaitu: (a) sebagai pengusaha (*Entrepreneurial*). Pemimpin harus mampu memprakarsai pengembangan proyek dan menyusun sumberdaya; (b) sebagai penghalau gangguan (*Disturbance Handler*). Pemimpin sebagai penghalau gangguan harus bersikap terhadap masalah dan tekanan situasi; (c) sebagai pembagi sumber dana (*Resource Allocator*). Disini pemimpin harus dapat memutuskan ke mana saja sumber dana akan didistribusikan ke bagian-bagian dari organisasinya; (d) sebagai pelaku negosiasi (*Negotiator*). Seorang pemimpin harus mampu melaksanakan negosiasi pada setiap tingkatan, baik dengan bawahan, atasan, maupun pihak luar.

## **b. Kepemimpinan Transformasional**

Teori Kepemimpinan transformasional pertama kali dikemukakan oleh Bernard M. Bass (1960) yang dibangun diatas gagasan yang lebih awal yang dikemukakan oleh Burns dalam Yukl (2001). Burns mendefinisikan

kepemimpinan transformasional sebagai suatu proses untuk mencapai tujuan kolektif melalui penyatuan motif-motif yang saling menguntungkan yang dimiliki pemimpin dan bawahan dalam rangka mencapai perubahan yang diinginkan.

Greenberg dan Baron (2000) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai suatu perilaku kepemimpinan dimana seorang pemimpin menggunakan kharismanya untuk mentransformasikan dan merevitalisasi organisasi.

Menurut Yukl (2001), formasi asli teori kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Bernard M. Bass mencakup tiga komponen utama yaitu kharisma, stimulasi intelektual dan perhatian yang berorientasi individu. Teori kepemimpinan transformasional dicirikan dengan suatu kondisi dimana para pemimpin memotivasi para pengikutnya melalui: (1) membuat mereka sadar akan pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan, (2) mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi atau kelompok tim di atas kepentingan pribadi dan (3) mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan mereka pada tingkatan yang lebih tinggi. Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai kepemimpinan yang mencakup upaya perubahan organisasi. Kepemimpinan transformasional diyakini berpengaruh memperbesar hasil kerja. Karyawan merasa yakin dan respek terhadap pemimpinnya sehingga termotivasi untuk bekerja lebih dari yang diharapkan (MacKenzie Podsakoff, & Paine, 1999).

Esensi dari kepemimpinan transformasional adalah meningkatkan partisipasi dan pemberdayaan bawahan dalam aktivitas organisasi, dimana kepemimpinan transformasional berupaya untuk melakukan perubahan ke arah yang lebih baik. Model kepemimpinan ini diyakini akan mengarah pada kinerja superior dalam organisasi yang sedang menghadapi tuntutan pembaharuan dan perubahan. Yammarino dan Bass, B.M (1990) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional berdampak terhadap hasil kerja karyawan yang lebih menyenangkan dibandingkan dengan pendekatan kepemimpinan yang lainnya. Dalam pendekatan ini, pemimpin menciptakan visi dan lingkungan yang dapat memotivasi bawahan untuk berprestasi melampaui harapan. Pemimpin transformasional mempunyai kemampuan untuk memberikan inspirasi dan motivasi bagi bawahan untuk mencapai hasil yang lebih besar dari yang direncanakan.

Bass & Avolio (1993) mengemukakan bahwa karakteristik kepemimpinan transformasional memberikan alternatif bagi pemecahan masalah yang sulit, sehingga memperbaiki keefektifan organisasi. Seorang pemimpin mentransformasikan bawahannya melalui empat cara yang disebut dengan 4I (Bass & Avolio, 1993) yaitu :

1) *Idealized Influence* (kharisma)

Pemimpin yang memiliki karisma adalah pemimpin yang mempunyai visi dan *sense of mission*, sangat memperhatikan kebutuhan bawahan,

mau menanggung resiko bersama dan tidak menggunakan kekuasaan untuk kepentingan pribadi serta dapat menanamkan rasa bangga bagi bawahan. Pemimpin transformasional memberikan contoh dan bertindak sebagai *role model* positif dalam perilaku, sikap, prestasi, maupun komitmen bagi bawahan. Hal ini tercermin dalam standar moral dan etis yang tinggi. Melalui pengaruh tersebut, pemimpin cenderung mendapatkan perhatian, kepercayaan dan loyalitas dari bawahan mereka, serta mendapatkan pengidentifikasian yang kuat dari pengikutnya. Pemimpin transformasional akan menghasilkan antusiasme, kebanggaan pada diri sendiri dan tujuan, sehingga bawahan mempunyai keinginan untuk melakukan hal yang sama seperti yang dilakukan oleh pemimpinnya. Pemimpin kharismatik memiliki beberapa komponen *behaviour* yang membedakan dari kepemimpinan non kharismatik seperti kepekaan lingkungan, artikulasi basis kekuasaan dan relasi pemimpin pengikut (Djokosantoso, 2005).

## 2) *Inspirational Motivation*

Pemimpin transformasional memberikan motivasi dan inspirasi kepada bawahan dengan jalan mengkomunikasikan pengharapan atau ekspektasi yang tinggi dan tantangan kerja secara jelas, menggunakan berbagai simbol untuk memfokuskan usaha atau tindakan dan mengekspresikan tujuan penting dengan cara sederhana. Pemimpin juga membangkitkan

kerjasama tim, antusiasme dan optimisme diantara rekan kerja dan bawahannya.

### 3) *Intellectual Stimulation*

Pemimpin transformasional berupaya menciptakan iklim yang kondusif bagi perkembangan inovasi dan kreativitas. Perbedaan pendapat dipandang sebagai hal yang biasa terjadi. Pemimpin mendorong para bawahan untuk memunculkan ide-ide baru dan solusi kreatif terhadap permasalahan yang dihadapi, untuk itu bawahan dilibatkan dan juga diberdayakan dalam proses perumusan masalah dan pencarian solusi. Mereka juga mendorong penggunaan intuisi, rasionalitas dan sikap hati-hati dalam pemecahan masalah.

### 4) *Individualized Consideration*

Pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus terhadap kebutuhan setiap individu untuk berprestasi dan berkembang dengan jalan bertindak sebagai pelatih (*coach*) atau penasehat (*mentor*). Pemimpin menghargai dan menerima perbedaan individual dalam hal kebutuhan dan minat untuk itu pemimpin transformasional berinteraksi dan berkomunikasi secara personal dengan bawahannya. Berbagai macam tugas didelegasikan sebagai cara untuk mengembangkan bawahannya, dimana tugas yang didelegasikan akan dipantau untuk memastikan apakah bawahan membutuhkan arahan dan dukungan serta

untuk menilai kemajuan yang dicapai. Melalui interaksi personal ini diharapkan prestasi bawahan juga akan semakin meningkat.

Pembahasan mengenai konsep kepemimpinan transformasional tidak terlepas dari konsep kharismatik. Bass & Seltzer (1990) mengatakan bahwa kharisma merupakan salah satu dimensi penting dalam kepemimpinan transformasional yang sekaligus menjadi prediktor terkuat atas hasil kepemimpinan (*leadership outcomes*) seperti usaha ekstra para bawahan, komitmen terhadap organisasi, kepuasan terhadap pemimpin, dan penilaian bawahan terhadap keterampilan kepemimpinan. Kepercayaan bawahan merupakan konsekuensi logis dari kepemimpinan transformasional dimana kepercayaan bawahan terhadap pemimpin merupakan faktor penting dalam manajemen perubahan karena dibutuhkan untuk pengambilan resiko yang merupakan bagian integral dari transformasi organisasi Bass & Seltzer (1990).

Hasil riset deskriptif yang dilakukan Keller (2006) mengungkapkan bahwa pimpinan transformasional menggunakan tiga tahap penting dalam melakukan transformasi, yaitu: 1) identifikasi kebutuhan perubahan, 2) menciptakan visi baru dan 3) melembagakan perubahan. Para ahli berpendapat bahwa pimpinan transformasional akan berhasil mengubah *status quo* dalam organisasi dengan cara mempraktekkan perilaku yang sesuai pada setiap tahapan proses transformasi tersebut.

Perubahan lingkungan yang terjadi secara cepat akan menuntut seorang pemimpin untuk mengelola organisasi dengan paradigma baru yang dapat

mengatasi dan mengelola perubahan tersebut secara tepat dengan melibatkan partisipasi bawahan. Locke, E.A., & Kirkpatrick, S.A. (1991) mengemukakan bahwa dalam kepemimpinan transformasional, perilaku seorang pemimpin akan mempengaruhi keyakinan bawahan pada akhirnya akan mempengaruhi perilaku bawahan dimana bawahan menunjukkan upaya yang sangat tinggi, dan bersedia untuk mengambil resiko dalam bekerja.

Menurut Gary Yukl (2009), ada tujuh pedoman untuk kepemimpinan transformasional yaitu:

1) Menyatakan visi yang jelas dan menarik

Para pemimpin transformasional memperkuat visi yang ada atau membangun komitmen terhadap sebuah visi baru. Sebuah visi yang jelas mengenai apa yang dapat dicapai organisasi atau akan jadi apakah sebuah organisasi itu membantu orang untuk memahami tujuan, sasaran dan prioritas dari organisasi. Hal ini memberikan makna pada pekerjaan, berfungsi sebagai sumber keyakinan diri dan memupuk rasa tujuan bersama.

2) Menjelaskan bagaimana visi tersebut dapat tercapai

Tidaklah cukup hanya menyampaikan sebuah visi yang menarik, pemimpin juga harus meyakinkan para pengikut bahwa visi itu memungkinkan. Amatlah penting untuk membuat hubungan yang jelas antara visi itu dengan sebuah strategi yang dapat dipercaya untuk mencapainya.

3) Bertindak secara rahasia dan optimis



Para pengikut tidak akan meyakini sebuah visi kecuali pemimpinnya memperlihatkan keyakinan diri dan pendirian. Adalah penting untuk tetap optimis tentang kemungkinan keberhasilan kelompok itu dalam mencapai visinya, khususnya dihadapan halangan dan kemunduran sementara. Keyakinan dan optimisme seorang pemimpin dapat amat menular.

4) Memperlihatkan keyakinan terhadap pengikut

Pengaruh yang memberikan motivasi dari sebuah visi bergantung pada batasan dimana bawahan yakin akan kemampuan mereka untuk mencapainya.

5) Menggunakan tindakan dramatis dan simbolis untuk menekankan nilai-nilai penting

Sebuah visi diperkuat dengan perilaku kepemimpinan yang konsisten dengannya. Perhatian akan nilai atau sasaran diperlihatkan dengan cara bagaimana seorang manajer menghabiskan waktunya, dengan keputusan alokasi sumber daya yang dibuat saat terdapat pertukaran antar sasaran, dengan pertanyaan yang ditanyakan manajer, dan dengan tindakan apa yang dihargai oleh manajer tersebut. Tindakan simbolis untuk mencapai sebuah sasaran penting atau mempertahankan sebuah nilai penting akan lebih mungkin memberikan pengaruh saat manajer itu membuat resiko kerugian pribadi yang sangat besar, membuat pengorbanan diri, atau tidak melakukan perbuatan yang tidak konvensional. Pengaruh dari tindakan simbolis makin meningkat saat mereka menjadi subjek cerita dan mitos

yang tersebar diantara para anggota organisasi dan dicitakan kembali terus-menerus selama bertahun-tahun kepada karyawannya.

6) Memimpin dengan memberikan contoh

Menurut peribahasa, tindakan berbicara lebih keras dari perkataan. Satu cara seorang pemimpin dapat mempengaruhi komitmen bawahan adalah dengan menetapkan sebuah contoh dari perilaku yang dapat dijadikan contoh dalam interaksi keseharian dengan bawahan. Memimpin dengan memberikan contoh terkadang disebut “pembuatan model peran”

7) Memberikan kewenangan kepada orang-orang untuk mencapai visi tersebut

Pemberian kewenangan berarti mendelegasikan kewenangan untuk keputusan tentang bagaimana melakukan pekerjaan kepada orang-orang dari tim. Ini berarti meminta orang untuk menentukan sendiri cara terbaik untuk menentukan sendiri cara terbaik untuk menerapkan strategi atau mencapai sasaran, bukannya memberi tahu secara rinci tentang apa yang harus dilakukan.

Berbagai hasil riset menunjukkan bahwa kualitas kepemimpinan transformasional sangat cocok untuk diterapkan pada kondisi dan tipe perubahan tertentu. Bass & Avolio (1993) menegaskan bahwa organisasi akan lebih bersedia menerima kepemimpinan transformasional apabila (bukan efisiensi) merupakan tujuannya, sedangkan untuk situasi yang cenderung mempertahankan *status quo* dan mencapai sasaran yang spesifik (*event-based pacing*) lebih cocok menggunakan kepemimpinan transformasional yang

menekankan klarifikasi sasaran, penggunaan insentif dan imbalan untuk memacu prestasi karyawan dan fokus pada penyelesaian tugas (Bass & Avolio, 1985). Bass & Seltzer (1990) juga sifatnya non rutin paling cocok diterapkan untuk level manajemen puncak. Pendapat Bass tersebut tidak sejalan dengan pendapat Kouzes dan Posner dalam Tjiptono & Syakhroza (1999) yang mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya berlaku bagi manajemen puncak, namun kepemimpinan transformasional dapat berlaku pada semua level organisasi. Berbagai hasil penelitian yang telah dilakukan di Amerika menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja bawahan, usaha ekstra bawahan dan kepuasan kerja bawahan. Hasil penelitian Chen (2004) juga mengindikasikan bahwa kelompok yang bekerja di bawah kepemimpinan transformasional yang akan menghasilkan tingkat kinerja, *extra effort*, dan kepuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan kelompok yang bekerja di bawah kepemimpinan transformasional yang rendah. Konsisten dengan kedua penelitian diatas, hasil penelitian yang dilakukan oleh Locke, E.A., Kirkpatrick, S.A., & Baum, J.R. (2000) dengan melakukan pengkajian ulang terhadap lebih dari dua puluh (20) studi yang ada menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berhubung secara positif terhadap kinerja, sikap dan persepsi bawahan. Berbagai hasil penelitian tersebut menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan dari penerapan perilaku pemimpin transformasional di dalam organisasi dimana perilaku

pemimpin yang menunjukkan dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional akan memberikan manfaat dan dampak positif bagi bawahan dan organisasi.

#### **2.4 Konsep Motivasi**

Kata motivasi (*motivation*) kata dasarnya adalah motif yang berarti dorongan, sebab alasan seseorang melakukan sesuatu. Dengan demikian motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan kegiatan (Nawawi, 2003). Dapat dinyatakan bahwa motivasi merupakan akibat dari interaksi seseorang dengan situasi tertentu yang dihadapinya. Karena itulah terdapat perbedaan dalam kekuatan motivasi yang ditunjukkan oleh seseorang dalam menghadapi situasi tertentu dibandingkan dengan orang-orang lain yang menghadapi situasi yang sama. Apabila berbicara mengenai motivasi salah satu hal yang sangat penting untuk diperhatikan ialah bahwa tingkat motivasi berbeda antara seseorang dengan orang lain dan dalam diri seseorang pada waktu yang berlainan (Siagian, 2012)

Robbin (2006) mengemukakan bahwa motivasi adalah keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Radig dalam Antoni (2006) mengemukakan bahwa pemberian dorongan sebagai salah satu bentuk

motivasi, penting dilakukan untuk meningkatkan gairah kerja pegawai sehingga dapat mencapai hasil yang dikehendaki oleh manajemen. Hubungan motivasi, gairah kerja dan hasil optimal mempunyai bentuk *linear* dalam arti dengan pemberian motivasi kerja yang baik, maka gairah kerja pegawai akan meningkat dan hasil kerja akan optimal sesuai dengan standar kinerja yang ditetapkan. Gairah kerja sebagai salah satu bentuk motivasi dapat dilihat antara lain dari tingkat kehadiran pegawai, tanggung jawab terhadap waktu kerja yang telah ditetapkan.

Menurut Thoha (2004) mengatakan bahwa motivasi merupakan salah satu unsur pokok dalam perilaku seseorang. Motivasi adalah suatu proses psikologi. Namun demikian, ini bukan berarti bahwa motivasi dari dalam adalah satu-satunya unsur yang bisa menjelaskan adanya perilaku seseorang. Selanjutnya dalam kehidupan manusia motivasi dapat muncul dalam dua cara, yaitu:

- 1) Motivasi timbul karena dibuat, yaitu aktivitas untuk berbuat sesuatu terhadap orang lain untuk memotivasi pegawai.
- 2) Motivasi murni yang timbul dari dalam dirinya, faktor-faktor yang mendorong seseorang untuk berbuat sesuatu yang merupakan aktivitas yang timbul karena dalam dirinya dibutuhkan dan bisa mempengaruhi orang lain untuk berperilaku atau bertindak kearah yang diharapkan.

Terdapat lima faktor yang mempengaruhi motivasi manusia (Suradinata, 2006) yaitu:

- 1) Kebutuhan manusia
- 2) Dorongan dan disiplin
- 3) Penghargaan
- 4) Lingkungan
- 5) Pencapaian tujuan

Lima faktor tersebut sangat berpengaruh terhadap manusia agar dapat bergerak sehingga berbuat sesuatu untuk mencapai tujuan pribadi maupun kebutuhan organisasi.

Proses motivasi sebagai pengaruh tingkah laku atau merupakan suatu sistem yang terdiri dari elemen-elemen yang ada dalam kebutuhan manusia dan lingkungannya. Seperti yang dikemukakan oleh Steers (1991) terdapat tiga elemen dalam proses motivasi, yaitu: (1) elemen kebutuhan, keinginan dan harapan (2) elemen perilaku dan aksi (3) elemen insentif atau tujuan. Selanjutnya Luthans (1995) mengemukakan bahwa proses motivasi terdiri dari tiga elemen dan merupakan indikator dari proses motivasi yang saling berkaitan dan berinteraksi serta saling tergantung satu sama lain sehingga merupakan suatu proses siklus motivasi. Dalam pandangan David McClelland dalam Hani Handoko & Sukanto (2009) seorang yang mempunyai

prestasi yang tinggi adalah bila ia mempunyai keinginan yang baik daripada orang lain dalam berbagai situasi. David Mc Clelland dalam Hani Handoko & Sukanto (2009) juga berpendapat bahwa setiap orang pada dasarnya mempunyai tiga kebutuhan pokok yaitu:

- 1) Kebutuhan berprestasi (*need for achievement*)
- 2) Kebutuhan berafiliasi (*need for affiliation*)
- 3) Kebutuhan kekuasaan (*need for power*)

Teori motivasi yang dikemukakan oleh Abraham Maslow menyatakan bahwa manusia di tempat kerjanya dimotivasi oleh suatu keinginan untuk memuaskan sejumlah kebutuhan yang ada dalam diri seseorang. Teori ini didasarkan pada tiga asumsi dasar sebagai berikut (Indriyo Gitosudarmo & I Nyoman Sudita, 1997):

- 1) Kebutuhan manusia tersusun dalam suatu hierarki, mulai hirarki kebutuhan yang paling dasar sampai kebutuhan yang kompleks atau paling tinggi tingkatannya.
- 2) Keinginan untuk memenuhi kebutuhan dapat mempengaruhi perilaku seseorang, dimana hanya kebutuhan yang belum terpuaskan yang dapat menggerakkan perilaku. Kebutuhan yang telah terpuaskan tidak dapat berfungsi sebagai motivasi.

- 3) Kebutuhan yang lebih tinggi berfungsi sebagai motivator jika kebutuhan yang hirarkinya lebih rendah paling tidak boleh terpuaskan secara minimal.

Usman (2008) menjelaskan teori motivasi dapat dibedakan menjadi dua kelompok besar yaitu (1) teori konten (*content theory*) yang fokus pada apa penyebab perilaku terjadi dan berhenti sebagai contoh teori isi adalah teori Maslow, Murray, Alderfer, McGregor, Herzberg dan McClelland, (2) teori proses (*process theory*) yang fokus bagaimana perilaku dimulai dan dilaksanakan sebagai contoh adalah teori harapan, pembentukan perilaku, Porter-Lawler, dan teori keadilan.

Usman (2008) menjelaskan bahwa menurut teori hierarki kebutuhan Maslow terdapat lima tingkatan kebutuhan, dari kebutuhan manusia yang paling rendah sampai pada kebutuhan manusia yang paling tinggi. Urutan motivasi yang paling rendah sampai ke motivasi yang paling tinggi sebagai berikut :

- a. Kebutuhan fisiologika (*Fisiological needs*)

Kebutuhan fisiologikal merupakan kebutuhan dasar atau kebutuhan yang paling rendah dari manusia. Sebelum seseorang menginginkan kebutuhan di atasnya, kebutuhan ini harus dipenuhi terlebih dahulu agar hidup secara normal. Contoh kebutuhan ini adalah kebutuhan akan sandang, pangan,



papan, istirahat, rekreasi, tidur dan hubungan seks. Untuk memenuhi kebutuhan ini manusia biasanya berusaha keras mencari rezeki.

b. Kebutuhan rasa aman (*safety*)

Jika kebutuhan fisiologis relatif sudah terpuaskan maka muncul kebutuhan yang kedua, yaitu kebutuhan akan rasa aman. Kebutuhan akan rasa aman ini meliputi keamanan akan perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja, jaminan akan kelangsungan pekerjaannya dan jaminan akan hari tuanya, pada saat tidak bekerja lagi.

c. Kebutuhan sosial (*Social*)

Jika kebutuhan fisiologis dan rasa aman sudah terpuaskan secara minimal maka akan muncul kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan untuk persahabatan, afiliasi, dan interaksi yang lebih erat dengan orang lain. Dalam organisasi akan berkaitan dengan kebutuhan akan adanya kelompok kerja yang kompak, supervise yang baik, rekreasi bersama dan lain-lain.

d. Kebutuhan penghargaan (*Esteem*)

Kebutuhan ini meliputi kebutuhan keinginan untuk dihormati, dihargai atas prestasi seseorang, pengakuan atas kemampuan dan keahlian seseorang serta efektivitas kerja seseorang.

e. Kebutuhan aktualisasi diri (*Self-actualization*)

Aktualisasi diri merupakan hirarki kebutuhan dari Maslow yang paling tinggi. Aktualisasi diri berkaitan dengan proses pengembangan akan potensi yang sesungguhnya dari seseorang.

Berikut ini teori – teori motivasi Jhon M. Ivancevich, James H. Donnelly Jr. Dan James L. Gibson (1999:346) yang berkaitan dengan motivasi pegawai.

a. Teori Maslow

Federik Maslow menyatakan bahwa kebutuhan manusia yang paling pokok terdapat pada tingkatan yang paling bawah atau pertama yaitu kebutuhan fisikologis yang terdiri dari kebutuhan akan sandang, pangan, kesehatan, sex, dan lain-lain. Kebutuhan pada tingkatan yang kedua yaitu berupa kebutuhan keselamatan dan kemandirian kerja yakni kebutuhan perlindungan dari bahaya, ancaman dan lain-lain. Kebutuhan pada tingkatan yang ketiga adalah kebutuhan sosial, yang terdiri dari kebutuhan akan cinta kasih, kepuasan dalam menjalin hubungan dengan orang lain, kepuasan diterima oleh kelompok, rasa kekeluargaan, dan lain-lain. Kebutuhan pada tingkat keempat yaitu berupa kebutuhan penghargaan, yang terdiri dari kebutuhan kehormatan diri dan berpartisipasi, dan kebutuhan pada tingkat kelima

adalah aktualisasi diri dari penyelesaian pekerjaan secara kreatif, mengembangkan diri dan sebagainya.

b. Teori Motivasi Higiene dan Herzberg

Menurut Herzberg dalam Sondang (2012) untuk mengembangkan teori hirarki kebutuhan Maslow, dibagi menjadi teori dua faktor tentang motivasi yang disebut faktor pemuas (*motivation factor*) dan faktor yang disebut dengan *satisfier* atau *intrinsic motivation* yang berarti bersumber dari dalam diri seseorang dan faktor pemeliharaan (*maintenance factor*) yang disebut dengan *dissatisfier* atau *extrinsic motivation*.

Faktor pemuas yang disebut juga motivator yang merupakan faktor pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri seseorang tersebut (kondisi intrinsik) antara lain:

- 1) Prestasi yang diraih (*achievement*)
- 2) Tanggung jawab (*responsibility*)
- 3) Kepuasan kerja itu sendiri (*the work it self*)

Sedangkan faktor pemelihara (*maintenance factor*) disebut juga *hygiene factor* merupakan faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari dalam diri seseorang, misalnya dari organisasi, tetapi turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan kerjanya, faktor yang berkaitan dengan pemenuhan, faktor yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan untuk memelihara keberadaan

pegawai sebagai manusia, pemeliharaan ketentraman dan kesehatan. Faktor ini juga disebut *dissatisfier* (sumber ketidakpuasan) yang merupakan tempat pemenuhan kebutuhan tingkat rendah yang dikualifikasikan ke dalam faktor ekstrinsik yang meliputi:

- 1) Keamanan dan keselamatan kerja
- 2) Kondisi kerja
- 3) Hubungan interpersonal diantara teman sejawat, dengan atasan dan hubungan dengan bawahan.

c. 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. Artinya apabila seseorang pegawai mempunyai persepsi bahwa imbalan yang diterimanya tidak memadai, ada dua kemungkinan dapat terjadi yaitu seseorang akan berusaha memperoleh imbalan yang lebih besar atau mengurangi intensitas usaha yang dibuat dalam pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Pemeliharaan hubungan dengan pegawai dalam kaitan ini berarti bahwa para pejabat dan petugas pada bagian kepegawaian harus selalu waspada sehingga tidak terdapat persepsi ketidakadilan tersebut timbul. Namun jika hal demikian terjadi maka kemungkinan akan timbul dampak negatif bagi

organisasi seperti ketidakpuasan pegawai sehingga sering terjadi kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan.

Motivasi merupakan akibat dari suatu hasil yang ingin dicapai oleh seseorang dan pikiran yang bersangkutan bahwa tindakannya akan mengarah kepada hasil yang diinginkannya itu, artinya apabila seseorang sangat menginginkan sesuatu dan kemudian jalan tampaknya terbuka untuk memperolehnya, yang bersangkutan akan berusaha untuk mendapatkannya. Seseorang menginginkan sesuatu dan harapan untuk memperoleh sesuatu itu cukup besar yang bersangkutan akan terdorong untuk memperoleh hal yang diinginkannya itu tipis untuk mendapatkannya, maka motivasinya pun untuk berupaya hasilnya akan menjadi lebih rendah. Motivasi yang diberikan oleh suatu organisasi dapat dibedakan menjadi dua yaitu motivasi positif dan motivasi negatif.

d. Teori *Existence, Relatedness and Growth* (ERG)

Teori yang dikembangkan oleh Clayton Alderfer dalam Sondang (2012) yang memiliki akronim *Existence, Relatedness* dan *Growth*. Menurut teori ini yang didukung oleh kenyataan hidup sehari-hari, mempertahankan eksistensi seorang merupakan kebutuhan yang sangat mendasar. Kebutuhan *Relatedness* tercermin pada sifat dasar manusia seperti yang keberadaanya dikaitkan dengan orang lain dan lingkungannya. Sedangkan *growth* adalah kebutuhan seorang yang tercermin pada keinginan untuk bertumbuh dan berkembang.

e. Teori McClelland (Teori Kebutuhan)

Teori yang dikembangkan oleh McClelland dalam Sondang (2012) yang menyatakan bahwa seseorang mempunyai tiga jenis kebutuhan yaitu “*need for achievement (nAch)*, *need for power (nPo)* dan *need for Affiliation (nAff)*”.

Tjahjono (2010), menjelaskan definisi teori motivasi dari McClelland, bahwa prestasi seseorang dalam bekerja ditentukan oleh tiga kebutuhan yang ada dalam diri kita yaitu *need for power* (Kebutuhan Kekuasaan), *need for Affiliation* (Kebutuhan Berafiliasi), dan *need for achievement* (Kebutuhan Berprestasi). Masing-masing kebutuhan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) *Need for Power* (Kebutuhan Kekuasaan)

Kebutuhan akan kekuasaan adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara, dimana orang-orang itu tanpa dipaksa tidak akan berperilaku demikian, atau suatu bentuk ekspresi dari individu untuk mengendalikan dan mempengaruhi orang lain. McClelland menyatakan bahwa kebutuhan akan kekuasaan sangat berhubungan dengan kebutuhan untuk mencapai suatu posisi kepemimpinan. Secara individu kebutuhan kekuasaan merefleksikan kegiatan untuk mempengaruhi, mementor, mengajarkan, dan mendorong pencapaian prestasi.

2) *Need for affiliation* (Kebutuhan Berafiliasi)

Seseorang memiliki kebutuhan kerjasama (afiliasi) yang tinggi. Kebutuhan akan afiliasi biasanya diusahakan agar terpenuhi melalui kerjasama dengan orang lain. Namun demikian perlu dicermati bahwa sampai sejauh mana seseorang bersedia bekerjasama dengan orang lain dalam kehidupan berorganisasi, tetap dipengaruhi oleh persepsinya terhadap apa yang diperolehnya dari usaha kerjasama tersebut. Ciri-ciri seseorang yang mempunyai motivasi kerjasama (afiliasi) yang tinggi adalah sebagai berikut:

- a) Lebih suka mempertahankan hubungan
- b) Lebih suka kerja kelompok
- c) Menginginkan kasih sayang dan pengakuan

### 3) *Need for achievement* (Kebutuhan Berprestasi)

Kebutuhan akan prestasi merupakan dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses. Dimensi atau ciri-ciri individu yang memiliki kebutuhan berprestasi yang tinggi antara lain:

- a) Suka mengambil resiko yang moderat.
- b) Dalam pandangan mereka, prestasi lebih disebabkan faktor mereka sendiri dari pada faktor yang lain.
- c) Memerlukan umpan balik yang cepat terkait dengan keberhasilan dan kegagalan mereka.

Luthans (2006) menjelaskan keterkaitan teori tiga kebutuhan dari McClelland dengan pengaruhnya pada dorongan atau motivasi berprestasi yang dimiliki seseorang. Dalam penjelasannya, keterkaitan tiga kebutuhan tersebut adalah:

- 1) Pada kebutuhan berprestasi, dimana seseorang yang memiliki kebutuhan berprestasi tinggi akan mendorong orang tersebut akan mendapatkan tujuan yang menantang, untuk bekerja keras demi mencapai tujuan tersebut dan menggunakan ketrampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk mencapainya sehingga secara langsung akan menumbuhkan motivasi dalam dirinya untuk berhasil mencapai tingkat prestasi yang menjadi tujuannya.
- 2) Pada kebutuhan berafiliasi atau persahabatan, pentingnya kebutuhan tersebut dalam perilaku anggota organisasi menjadi sangat jelas, terutama karyawan perusahaan yang mempunyai kebutuhan sangat kuat untuk masuk dan diterima oleh kelompok karyawan dan secara tidak langsung memberikan kontribusi terhadap pemahaman lebih baik mengenai perilaku organisasi yang akan memiliki dampak positif terhadap efektifitas individu karyawan tersebut sehingga membantunya dalam mempelajari organisasi dan diri karyawan lainnya serta mendapatkan kemampuan baru, memperoleh penghargaan yang tidak tersedia bagi individu dari perusahaan dan memenuhi kebutuhan



sosialnya, yang akan turut meningkatkan kepercayaan pada diri dan kemampuannya serta akan menumbuhkan dorongan pencapaian prestasi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaan.

- 3) Pada kebutuhan kekuasaan, McClelland berpendapat bahwa kebutuhan kekuasaan dibagi menjadi dua orientasi yaitu yang bersifat negatif dan bersifat positif. Kebutuhan kekuasaan yang bersifat personal biasanya sangat berorientasi pada "saya". Misalnya saya harus tampak memukau dalam menyelesaikan proyek ini sehingga saya naik jabatan dan dipromosikan. McClelland merasa kekuasaan personal ini bersifat primitif, dan benar-benar memiliki konsekuensi negatif, sedangkan kebutuhan kekuasaan yang bersifat sosial dikarakteristikan sebagian memperhatikan tujuan kelompok, mencapai tujuan yang akan menggerakkan orang-orang mendukung kelompok dalam merumuskan tujuan mereka, mengambil inisiatif untuk menyediakan bagi anggota kelompok alat untuk mencapai tujuan dan memberikan perasaan kuat dan mampu yang mereka butuhkan untuk mencapai tujuan, sehingga akan mendorong motivasi pencapaian prestasi anggota kelompoknya dan semangat berprestasi dalam dirinya.

Malayu Hasibuan (2003) menjelaskan tentang jenis-jenis motivasi sebagai berikut:

1) Motivasi positif (*Insentif Positif*)

Dalam memotivasi, manajer memotivasi staff dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi diatas standar prestasi. Dengan motivasi ini semangat kerja staf akan meningkat karena pada umumnya manusia senang menerima tambahan penghasilan.

2) Motivasi negatif (*Insentif negatif*)

Manajer memotivasi staf dengan cara yang biasa. Dengan memotivasi negatif ini semangat bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat, karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu yang panjang dapat berakibat kurang baik.

## 2.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi terhadap Kinerja pegawai sudah pernah dilakukan sebelumnya oleh beberapa peneliti terdahulu baik dalam negeri maupun luar negeri. Namun pengujian seluruh variabel tersebut secara bersamaan belum pernah dilakukan sebelumnya. Beberapa penelitian yang mirip yang pernah dilakukan sebelumnya antara lain sebagai berikut:

1. Jagarin Pane dan Sih Darmi Astuti (2009), dalam penelitiannya menganalisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Kantor Telkom Divre IV di Semarang), Telaah Manajemen (TEMA) vol. 6

edisi 1 dan didapat kesimpulan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan Kompensasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Marwan Petra Surbakti dan Suhamono (2013), dalam penelitiannya menganalisis pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi terhadap kinerja karyawan (studi pada PT. Kereta Api Indonesia Daop IV Semarang), *Diponegoro Journal of Manajemen*, Volume 2 Nomor 3 dan didapat kesimpulan Variabel Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan Variabel Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. Agustina Ritawati (2013), dalam penelitiannya menganalisis pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan PT. Jamsostek (Persero) Cabang Surabaya, *DIE Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen*, didapat kesimpulan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, Kepemimpinan Transformatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja seerta

Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Karyawan.

4. Ahmad Sofian Khoirusmadi dan Ismi Darmastuti (2013), dalam penelitiannya menganalisis pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja pegawai dengan budaya organisasi sebagai variabel intervening (Studi pada Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Pekalongan), didapat kesimpulan bahwa Kepemimpinan Transformatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi, Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan Kepemimpinan Transformasional dapat berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai maupun secara tidak langsung melalui budaya organisasi.
5. Gunistiyo (2009), dalam penelitiannya menganalisis Pengaruh Motivasi Berprestasi, Motivasi Berafiliasi dan Motivasi Berkuasa terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Swasta di Kota Tegal. Didapat kesimpulan bahwa ketiga motivasi tersebut berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

## 2.6 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara dari permasalahan yang ada dan membutuhkan pembuktian lebih lanjut secara empiris. Adapun hipotesis yang dapat dikemukakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul.
2. Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul.

## 2.7 Model Penelitian

Kinerja (*performance*) seseorang dalam suatu organisasi merupakan hal yang sangat penting. Kinerja pegawai akan mencerminkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, apabila kinerja pegawai rendah maka secara otomatis kinerja organisasi pun juga menjadi rendah. Tinggi rendahnya kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, kebutuhan berkuasa (*Need for Power*), kebutuhan berafiliasi (*Need for Affiliation*), kebutuhan berprestasi (*Need for Achievement*).

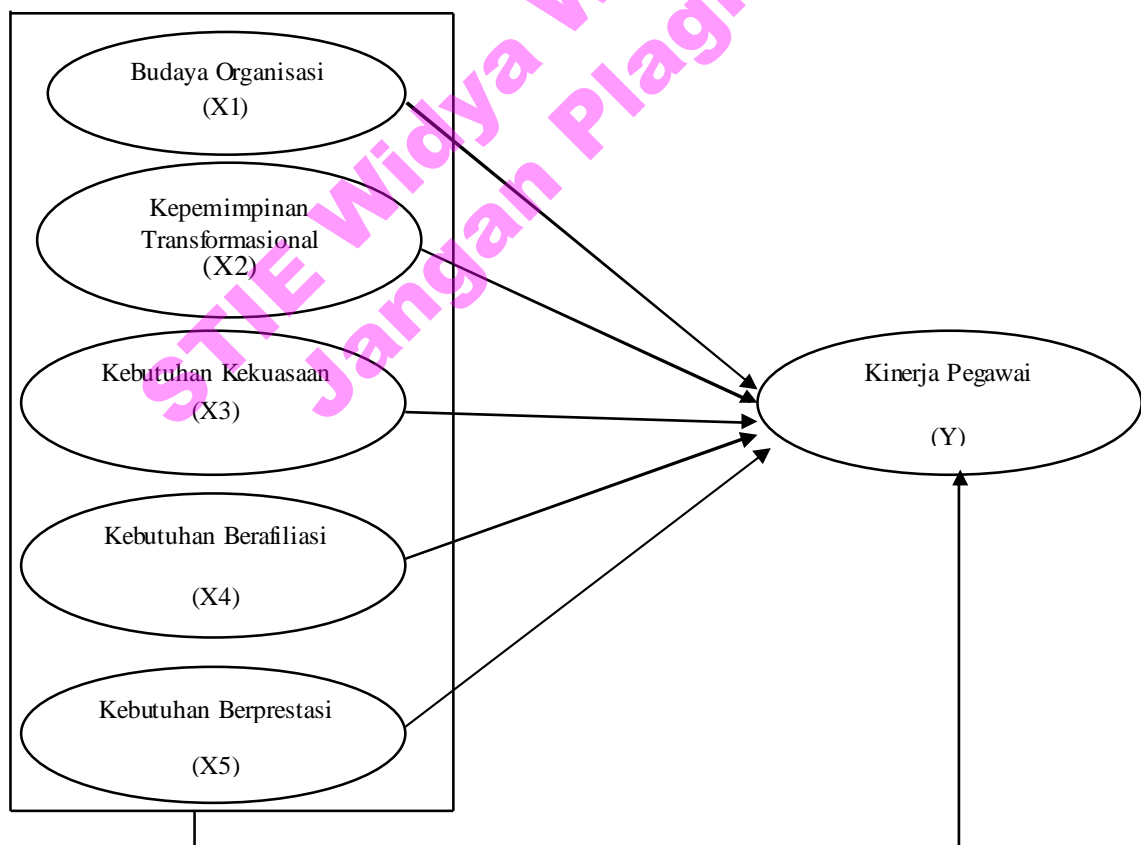
Beberapa penelitian terdahulu telah membuktikan bahwa budaya organisasi yang baik mempengaruhi kinerja pegawai. Hal ini seperti ditunjukkan penelitian yang dilakukan Agustina Ritawati (2013) yang menganalisis pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan PT. Jamsostek (Persero) Cabang Surabaya, hasil penelitiannya memperlihatkan bahwa faktor budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Jamsostek (Persero) Cabang Surabaya.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai kepemimpinan yang mencakup upaya perubahan organisasi. Kepemimpinan diyakini berpengaruh memperbesar hasil kerja. Karyawan merasa yakin dan respek terhadap pemimpinnya sehingga termotivasi untuk bekerja lebih dari yang diharapkan (MacKenzie Podsakoff, & Paine, 1999).

Kinerja pegawai juga dipengaruhi oleh faktor motivasi kerja, prestasi seseorang dalam bekerja ditentukan oleh tiga kebutuhan yang ada dalam diri kita yaitu *need for power* (kebutuhan berkuasa), *need for affiliation* (kebutuhan berafiliasi), *need for achievement* (kebutuhan berprestasi) (Tjahjono, 2010). Hal itu seperti ditunjukkan penelitian yang dilakukan oleh Gunistiyo (2009), dalam penelitiannya menganalisis Pengaruh Motivasi Berprestasi, Motivasi Berafiliasi dan Motivasi Berkuasa terhadap Kinerja

Karyawan pada Bank Swasta di Kota Tegal. Didapat kesimpulan bahwa ketiga motivasi tersebut berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Penelitian ini Budaya organisasi menjadi satu variabel, Kepemimpinan Transformasional menjadi satu variabel, sedangkan Motivasi kerja menjadi tiga variabel yaitu Kebutuhan Kekuasaan, Kebutuhan Berafiliasi, dan Kebutuhan Berprestasi. Dengan model penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.1 Model Penelitian

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Obyek dan Subyek Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul dengan pertimbangan sesuai dengan revisi UU No. 32 tahun 2004 yang mempertegas lembaga perwakilan rakyat yang sejajar dan menjadi mitra kerja dari Pemerintah Daerah, sehingga peran sekretariat DPRD sebagai bagian dari Pemerintah Daerah Kabupaten Gunungkidul memiliki hubungan langsung dengan legislatif dan memegang peranan penting didalam melakukan pelayanan kepada pimpinan dan anggota DPRD Kabupaten Gunungkidul.

Subyek penelitian ini adalah keseluruhan pegawai pada sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul dengan jumlah pegawai seluruhnya adalah 60 orang.

#### **3.2 Populasi Penelitian**

Populasi merupakan seluruh kumpulan elemen yang dapat digunakan untuk membuat beberapa kesimpulan (Cooper & Emory, 2001). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul dengan jumlah 60 orang.



### 3.3 Jenis Data

Jenis data yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Adapun jenis data tersebut seperti dijelaskan berikut:

#### 1. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari responden penelitian.

#### 2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh tidak secara langsung oleh peneliti melainkan dari pihak kedua (Sugiyono, 2006). Data sekunder diperoleh dari dokumen-dokumen baik dokumen internal seperti arsip-arsip, paeraturan-peraturan, laporan yang ada dalam suatu lembaga atau perusahaan maupun dokumen eksternal seperti bahan-bahan yang dihasilkan oleh suatu lembaga sosial, misalnya majalah, buletin, pernyataan yang berasal dari luar (Sugiyono, 2006). Data dokumen yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah berupa profil Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul, tugas pokok dan fungsi Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul.

### 3.4 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data pada penelitian ini dengan cara kuesioner/angket. Menurut Heru Kurnianto Tjahjono (2009), kuisisioner merupakan metoda pengumpulan data yang efektif ketika mengetahui apa yang diinginkannya dan bagaimana mengukur variabel yang jadi perhatian secara pasti. Dapat dilakukan

secara langsung oleh peneliti dikirim ke responden, atau didistribusikan secara elektronik.

Untuk mendukung data yang diperoleh dari hasil pengisian kuesioner, maka dalam penelitian ini juga dikumpulkan informasi dari berbagai sumber lainnya yakni dari literatur/buku-buku, Peraturan daerah, Peraturan bupati, jurnal, artikel, dan informasi yang diakses dari internet.

### **3.5 Definisi Operasional dan Variabel Penelitian**

#### **1. Definisi Variabel Penelitian**

##### **a) Variabel Independen (Variabel Bebas)**

Variabel ini merupakan variabel yang menjadi sebab timbulnya perubahan atau yang mempengaruhi variabel dependen (Variabel terikat). Dalam penelitian ini variabel independen yaitu variabel budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, dan motivasi.

##### **1) Variabel Budaya Organisasi (X1)**

Budaya Organisasi diartikan seperangkat nilai-nilai, keyakinan, sikap, dan tradisi bersama yang mengikat anggota organisasi sebagai acuan untuk bekerja dan berinteraksi antarsesama anggota organisasi.

Budaya organisasi diukur dengan menggunakan tujuh komponen budaya organisasi menurut Robbins (2001) dalam Ancok (2012) sebagai berikut :

##### **1. Keberanian berinovasi dan mengambil resiko**

2. Perhatian terhadap hal yang detail
3. Berorientasi pada hasil
4. Berorientasi pada kemanusiaan
5. Berfokus pada kerja tim
6. Agresifitas karyawan dalam berkarya
7. Stabilitas

## 2) Variabel Kepemimpinan Transformasional (X2)

Definisi kepemimpinan transformasional adalah model kepemimpinan dengan menitik beratkan perilaku untuk membantu transformasi antar individu dengan organisasi dengan ciri-ciri memberikan visi dan misi, dengan memberikan contoh dan bertindak sebagai model, dalam perilaku, sikap maupun komitmen bagi karyawannya dengan jalan mengkomunikasikannya secara jelas, berupa menciptakan iklim kondusif bagi berkembangnya inovasi dan kreatifitas serta memberikan perhatian khusus terhadap setiap kebutuhan individu untuk berprestasi dan berkembang dengan jalan bertindak sebagai pelatih atau penasehat. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini berdasarkan *multifactor leadership questionnaire* yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio yang terdiri dari 43 item (Suryonegoro, 2003) namun diringkaskan menjadi 18 item.

### 3) Variabel Kebutuhan Kekuasaan (X3)

Kebutuhan akan kekuasaan adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara, dimana orang-orang itu tanpa dipaksa tidak akan berperilaku demikian, atau suatu bentuk ekspresi dari individu untuk mengendalikan dan mempengaruhi orang lain. McClelland menyatakan bahwa kebutuhan akan kekuasaan sangat berhubungan dengan kebutuhan untuk mencapai suatu posisi kepemimpinan. Secara individu kebutuhan kekuasaan merefleksikan kegiatan untuk mempengaruhi, mementor, mengajarkan, dan mendorong pencapaian prestasi, yang diukur dengan menggunakan daftar pertanyaan yang diisi oleh responden. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini berdasarkan David McClelland dalam Tjahjono (2010).

### 4) Variabel Kebutuhan Berafiliasi (X4)

Seseorang memiliki kebutuhan kerjasama (afiliasi) yang tinggi. Kebutuhan akan afiliasi biasanya diusahakan agar terpenuhi melalui kerjasama dengan orang lain. Namun demikian perlu dicermati bahwa sampai sejauh mana seseorang bersedia bekerjasama dengan orang lain dalam kehidupan berorganisasi, tetap dipengaruhi oleh persepsinya terhadap apa yang diperolehnya dari usaha kerjasama tersebut. Ciri-ciri

seseorang yang mempunyai motivasi kerjasama (afiliasi) yang tinggi adalah sebagai berikut:

- a) Lebih suka mempertahankan hubungan
- b) Lebih suka kerja kelompok
- c) Menginginkan kasih sayang dan pengakuan

Yang diukur dengan menggunakan daftar pertanyaan yang diisi oleh responden. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini berdasarkan David McClelland dalam Tjahjono (2010).

#### **5) Kebutuhan Berprestasi (X5)**

Kebutuhan akan prestasi merupakan dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses. Dimensi atau ciri-ciri individu yang memiliki kebutuhan berprestasi yang tinggi antara lain:

- a. Suka mengambil resiko yang moderat.
- b. Dalam pandangan mereka, prestasi lebih disebabkan faktor mereka sendiri dari pada faktor yang lain.
- c. Memerlukan umpan balik yang cepat terkait dengan keberhasilan dan kegagalan mereka.

Yang diukur dengan menggunakan daftar pertanyaan yang diisi oleh responden. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini berdasarkan David McClelland dalam Tjahjono (2010).

### b) Variabel Dependen : Kinerja Pegawai (Y)

Variabel dependen merupakan variabel yang timbulnya atau dipengaruhi oleh variabel independen. Dalam penelitian ini variabel dependennya adalah Kinerja pegawai. Kinerja Pegawai adalah hasil yang dicapai pegawai pada Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, ketrampilan dan tingkat pengetahuan karyawan, dan profesional kerja. Pengukuran kinerja pegawai mengacu pada pendapat yang dikemukakan oleh Gomez (2006) sebagai berikut:

1. *Quality of Work* (kualitas kerja)
2. *Quantity of Work* (kuantitas kerja)
3. *Job Knowledge* (pengetahuan pekerjaan)
4. *Creativeness* (kratifitas)
5. *Cooperative* (kerjasama)
6. *Initiative* (inisiatif)
7. *Dependerability* (ketergantungan)
8. *Personal Quality* (kualitas personil)

### 2. Pengukuran Variabel

Dalam pengolahan atau analisa data yang diperoleh dari masing-masing atribut variabel, menggunakan skala ordinal. Item-

item skala mempunyai alternatif jawaban yang tetap dan mampu menempatkan respon individu pada satu titik pada skala yang dikenal dengan sebutan metode rating yang dijumlahkan atau skala model Likert.

Skala model Likert ini merupakan penskalaan pernyataan sikap yang menggunakan distribusi respons sebagai dasar penentuan nilai skala. Masing-masing pertanyaan dalam penelitian ini disediakan lima alternatif jawaban yang mempunyai nilai 1 (satu) sampai dengan 5 (lima), sebagai contoh yang menyatakan persetujuan sebagai berikut:

Sangat Setuju	dengan pembobotan skor nilai 5
Setuju	dengan pembobotan skor nilai 4
Kurang Setuju	dengan pembobotan skor nilai 3
Tidak Setuju	dengan pembobotan skor nilai 2
Sangat Tidak Setuju	dengan pembobotan skor nilai 1

Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini untuk variabel Budaya Organisasi berdasarkan pendapat Robbins dalam Ancok (2012) yang terdiri dari 15 (lima belas) item pertanyaan. Kuesioner penelitian untuk Kepemimpinan Transformasional berdasarkan multifactor leadership quistionnaire yang dikembangkan oleh Bass dan Avilio yang terdiri dari 43 (empat puluh tiga) item

pertanyaan (Suryonegoro, 2003) namun diringkas menjadi 18 (delapan belas) item pertanyaan. Untuk kuesioner penelitian Kebutuhan Kekuasaan berdasarkan David McClelland dalam Tjahjono (2010) yang terdiri dari 5 (lima) item pertanyaan, Kuesioner penelitian untuk Kebutuhan Berafiliasi berdasarkan David McClelland (Tjahyono, 2010) yang terdiri dari 5 (lima) item pertanyaan dan untuk kuesioner penelitian Kebutuhan Berprestasi berdasarkan David McClelland (Tjahyono, 2010) yang terdiri dari 4 (empat) item pertanyaan. Sedangkan kuesioner penelitian untuk Kinerja berdasarkan Gomez (2006) yang terdiri dari 15 (lima belas) item pertanyaan.

Adapun instrumen penelitian dari masing-masing variabel secara lebih jelas dapat dilihat pada tabel 3.1 berikut:

STIE Widyia Wiyana  
Jangan Plagiat



Tabel 3.1 Instrumen Penelitian

No	Variabel	Indikator	Butir Pertanyaan	Jml
1	(X1) Budaya Organisasi (Robbins dalam Ancok, 2012)	1. Keberanian berinovasi dan mengambil resiko 2. Perhatian terhadap hal yang detail 3. Berorientasi pada hasil 4. Berorientasi pada kemandirian. 5. Berfokus pada kerja tim 6. Agresifitas karyawan dalam bekerja 7. Stabilitas	1,2 3,4 5,6,7 8,9,10 11, 12 13, 14 15	2 2 3 3 2 2 1
2	(X2) Kepemimpinan Transformasional (Bass dan Avilio dalam Suryonegoro, 2003)	1. <i>Idealized Influence (kharisma)</i> 2. <i>Inspirational Motivation</i> 3. <i>Intellectual Stimulation</i> 4. <i>Individualized Consideration</i>	1 – 15	18
3	(X3) Kebutuhan Kekuasaan (David McClelland dalam Tjahyono, 2010)	1. Mempengaruhi 2. Mementor 3. Mengajarkan 4. Mendorong pencapaian prestasi	1 – 5	5
4	(X4) Kebutuhan Berafiliasi (David McClelland dalam Tjahyono, 2010)	1. Lebih suka mempertahankan hubungan 2. Lebih suka kerja kelompok 3. Menginginkan kasih sayang dan pengakuan	1 – 5	5
	(X5) Kebutuhan Berprestasi (David McClelland dalam Tjahyono, 2010)	1. Mengambil resiko yang moderat 2. Prestasi disebabkan faktor diri sendiri 3. Umpan balik	1 – 4	4
4	(Y) Kinerja Pegawai (Gomez, 2009)	1. <i>Quality of Work</i> 2. <i>Quantity of Work</i> 3. <i>Job Knowledge</i> 4. <i>Creativeness</i> 5. <i>Cooperative</i> 6. <i>Initiative</i> 7. <i>Dependerability</i> 8. <i>Personal Quality</i>	1,2 3,4 5,6 7,8 9,10 11,12 13 14,15	15

### 3.6 Uji Kualitas Instrumen

#### 1) Uji Validitas

Uji Validitas adalah uji ketepatan dan kecermatan alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Suatu instrumen pengukur dapat dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila instrument tersebut menjalankan fungsi ukurnya atau memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud dilakukannya pengukuran tersebut menjalankan fungsi ukurnya atau memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud dilakukannya pengukuran tersebut. Pengujian terhadap tingkat validitas kuesioner dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan program computer yaitu SPSS v 19.00 (Ghozali, 2009)

Butir kuesioner dikatakan valid jika kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Untuk menentukan valid tidaknya kuesioner dalam penelitian menggunakan perbandingan antara corrected item-total correlation dengan koefisien korelasi yang ditentukan sebesar  $r = 0,50$ . Atau uji keabsahan (*validity*) dilakukan dengan cara menghitung korelasi antara skor masing-masing butir pertanyaan dengan nilai skor total. Uji keabsahan (*validity*) menggunakan korelasi Person Product Moment. Suatu pertanyaan dinyatakan valid apabila korelasi skornya dengan skor total signifikan dengan nilai  $p < 0,05$  (Sekaran, 2003).

## 2) Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui sejauhmana hasil pengukuran tetap konsisten bila diukur dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama menggunakan alat ukur yang sama. Butir pertanyaan/pertanyaan yang akan diuji reliabilitasnya adalah butir-butir yang telah lulus uji validitas.

Uji reliabilitas ini dilakukan dengan menggunakan metode pengujian *Alpha Cronbach* melalui alat bantu perangkat lunak (*software*) SPSS for windows release 19.00. Semakin besar nilai alpha yang dihasilkan dari butir pertanyaan/pertanyaan yang diuji, berarti semakin reliabel.

Sebagai dasar untuk menentukan reliabel atau tidaknya kuesioner adalah nilai koefisien Cronbach's alpha (*Cronbach's alpha reliability coefficients*) dari variabel-variabel yang terlibat dalam penelitian ini. Jika nilai cronbach's alpha berada pada kisaran 0,6 sampai dengan 1, maka kuesioner dinyatakan *reliabel*, sebaliknya jika nilai lebih kecil daripada 0,6 maka tersebut dinyatakan tidak reliabel (Sekaran, 2003)

### 3.7 Uji Hipotesis dan Analisis Data

#### 1. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis deskriptif merupakan model analisis yang digunakan untuk menganalisis data atau informasi yang bersifat non-statistik atau

non hipotesis. Model analisis ini menggambarkan data yang diuraikan dengan kata-kata atau kalimat-kalimat untuk memperoleh kesimpulan. Analisis deskriptif bermanfaat untuk menyertai dan melengkapi gambaran yang diperoleh dari analisis kuantitatif (Arikunto, 2002). Model analisis deskriptif atau gambaran subjek atau objek penelitian berdasarkan data variabel yang diperoleh dari kelompok subjek atau objek yang diteliti dan tidak dimaksudkan untuk menguji hipotesis.

Metode analisis deskriptif dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kualitas variabel-variabel penelitian yakni : budaya organisasi (X1), kepemimpinan transformasional (X2), kebutuhan berkuasa (*Need for Power*) (X3), kebutuhan berafiliasi (*Need for Affiliation*) (X4), kebutuhan berprestasi (*Need for Achievement*) (X5), dan kinerja pegawai (Y). Analisis deskriptif ini dipergunakan untuk menggambarkan secara lebih mendalam variabel-variabel yang diteliti.

Analisis deskriptif meliputi nilai maksimum dan minimum, rata-rata (*mean*), median, dan simpangan baku atau standar deviasi. Pengkategorian tersebut didasarkan pada rentang nilai masing-masing kategori yang dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut (Azwar,2002) :

1. Kategori sangat rendah :  $X \leq MH - 1,8 SDH$
2. Kategori rendah :  $MH - 1,8 SDH < X \leq MH - 0,6 SDH$
3. Kategori sedang :  $MH - 0,6 SDH < X \leq MH + 0,6 SDH$
4. Kategori tinggi :  $MH + 0,6 SDH < X \leq MH + 1,8 SDH$

5. Kategori sangat tinggi :  $X > MH + 1,8 SDH$

Keterangan :

MH : Mean Hipotetik

SDH : Standar Deviasi Hipotetik

## 2. Metode Analisis Statistik

### a) Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui normal tidaknya sebaran data yang diperoleh (Ghozali,2009). Untuk mengetahui kenormalan data maka dapat dilihat dari nilai 2-tailed  $> (\alpha = 0,05)$ . Uji normalitas dilakukan dengan teknik *one sample Kolmogorov-Smirnov test*.

### b) Model Regresi Linier Berganda

Analisis Regresi Berganda adalah model yang digunakan untuk mengetahui pengaruh antara variabel independen (Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi) terhadap variabel dependen (Kinerja Pegawai). Analisis data untuk menguji hipotesis menggunakan uji regresi linier berganda, analisis ini digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat, sedangkan rumus yang digunakan adalah (Jogiyanto, 2008)

$$Y = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + e$$

Keterangan :

- Y = Kinerja Pegawai  
 $X_1$  = Budaya Organisasi  
 $X_2$  = Kepemimpinan Transformasional  
 $X_3$  = Kebutuhan berkuasa  
 $X_4$  = Kebutuhan berafiliasi  
 $X_5$  = Kebutuhan berprestasi  
 $\beta_1 - \beta_4$  = koefisien Regresi  
e = Suku kesalahan.

c) **Koefisien Determinasi (*Adjusted R<sup>2</sup>*)**

Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) adalah angka yang mengukur persentasi total variasi adalah variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen, dan juga dapat mengetahui ketepatan alat analitis (Gujarati, 1997). Yaitu kemampuan variabel independen memmpengaruhi variabel dependen. Adapun tingkat ketepatan regresi ditunjukkan oleh  $R^2$  yang besarnya berkisar antara  $0 < R^2 < 1$ . Makin besar nilai  $R^2$  atau mendekati 1 maka akan dapat dikatakan sumbangan terhadap variasi variabel dependen semakin besar. Hal ini berarti model yang digunakan semakin kuat untuk menjelaskan variabel dependen.

d) **Uji Hipotesis**

1. **Uji F**

Menurut Ghozali (2009) uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen yaitu budaya

organisasi (X1), Kepemimpinan Transformasional (X2), Kebutuhan Kekuasaan (X3), Kebutuhan Berafiliasi (X4) dan Kebutuhan Berprestasi (X5) yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara sumultan (bersama-sama) terhadap variabel dependen yaitu kinerja pegawai pada Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul (Y), dilakukan dengan menggunakan uji F dengan tingkat signifikansi 5 % (0,05).

## **2. Uji Hipotesis (Uji t)**

Uji hipotesis yang digunakan adalah uji t dimana t merupakan uji statistik yang dilakukan untuk mengetahui pengaruh dari masing-masing variabel dependen (Ghozali, 2009). Dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh dari masing-masing variabel independen yaitu budaya organisasi (X1), kepemimpinan transformasional (X2), Kebutuhan Kekuasaan (X3), Kebutuhan Berafiliasi (X4), Kebutuhan Berprestasi (X5) secara parsial terhadap variabel dependen yaitu kinerja pegawai pada Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul (Y). Uji t pada penelitian ini menggunakan tingkat signifikansi 5 % (0,05). Pengolahan data pada penelitian ini seluruhnya akan menggunakan program computer yaitu SPSS v. 19.00 for Windows.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Gambaran Objek Penelitian**

Lokasi penelitian adalah Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul, dimana dalam pelaksanaan kegiatannya, Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul memiliki visi dan misi dalam mengimplementasikan seluruh kegiatannya.

Tugas pokok Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul sesuai Peraturan Daerah Kabupaten Gunungkidul Nomor 10 Tahun 2008 tentang Pembentukan, Susunan Organisasi, Kedudukan, dan Tugas Sekretariat Daerah dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (Lembaran Daerah Kabupaten Gunungkidul Tahun 2008 Nomor 01 Seri D) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Daerah Kabupaten Gunungkidul Nomor 19 Tahun 2011 tentang Perubahan Atas Peraturan Daerah Nomor 10 Tahun 2008 tentang Pembentukan, Susunan Organisasi, Kedudukan, dan Tugas Sekretariat Daerah dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (Lembaran Daerah Kabupaten Gunungkidul Tahun 2011 Nomor 01 Seri D) dan dan Peraturan Bupati Gunungkidul Nomor 57 Tahun 2011 tentang Perubahan atas Peraturan Bupati Gunungkidul Nomor 180 Tahun 2008 tentang uraian tugas Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Gunungkidul, mempunyai tugas pokok menyelenggarakan administrasi kesekretariatan, administrasi keuangan,



mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi DPRD, dan menyediakan serta mengkoordinasikan tenaga ahli yang diperlukan oleh DPRD sesuai kemampuan keuangan daerah. Dalam menyelenggarakan tugas pokoknya, Sekretariat DPRD menyelenggarakan fungsi :

- a. Penyelenggara administrasi kesekretariatan DPRD;
- b. Penyelenggara administrasi keuangan DPRD;
- c. Penyelenggaraan rapat-rapat DPRD;
- d. Penyediaan dan pengkoordinasian tenaga ahli yang diperlukan oleh DPRD;
- e. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Pimpinan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Dalam melaksanakan tugas, maka sekretariat DPRD memiliki Visi dan Misi yaitu:

“Lembaga yang prima dalam mengaktualisasikan pelayanan berkualitas untuk mendukung Tri Fungsi DPRD”

Sesuai visi organisasi yang telah ditetapkan maka dirumuskan misi sebagai berikut :

1. Memantapkan perencanaan program kerja tahunan dalam rangka pembinaan dan pelayanan administrasi umum, Rumah Tangga dan Perlengkapan satuan kerja.
2. Memantapkan perencanaan program kerja tahunan dalam rangka pembinaan dan pelayanan Rapat-rapat/persidangan DPRD dan pembuatan Risalah Sidang.

3. Memantapkan perencanaan program kerja tahunan dalam rangka pembinaan dan pelayanan pengurusan dan pengelolaan keuangan DPRD, perencanaan anggaran dan pertanggung jawaban pengelolaan keuangan DPRD.
4. Memantapkan koordinasi perencanaan Bantuan Kelompok Pakar/Tenaga Ahli.
5. Memantapkan koordinasi perencanaan Sistem Komunikasi Digital (*Communications Digital System*) secara terpadu.

#### **4.2 Gambaran Subjek Penelitian**

Pengambilan data dilakukan pada tanggal 15 Januari 2015 sampai dengan tanggal 25 Januari 2015. Kuesioner dibagikan secara langsung oleh peneliti kepada responden yang telah ditetapkan. Sebelum mengisi kuesioner, peneliti terlebih dahulu menjelaskan maksud dari pengisian kuesioner. Kuesioner yang dibagikan kepada responden terdiri dari kuesioner Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Kebutuhan Berkuasa, Kebutuhan Berafiliasi, Kebutuhan Berprestasi, dan Kinerja pegawai. Kuesioner ini dibagikan kepada pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul.

Kuesioner yang dibagikan pada saat penelitian sebanyak 60 eksemplar kepada pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul dan terkumpul semuanya yaitu 60 eksemplar. Kuesioner yang telah terkumpul kembali kemudian diperiksa keabsahannya. Hasil pemeriksaan yang dilakukan memperlihatkan secara keseluruhan dapat diproses selanjutnya. Pengujian dan analisa data dilakukan dengan

menggunakan bantuan *software* SPSS versi 19.00. Adapun hasil pengujian yang dilakukan tersebut dapat diuraikan berikut ini.

### 4.3 Karakteristik Responden

Sajian mengenai karakteristik responden dalam penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran mengenai responden penelitian itu sendiri. Karakteristik tersebut meliputi Jenis Kelamin, Usia, Tingkat Pendidikan, dan lama bekerja.

#### a) Karakteristik Responden berdasarkan jenis kelamin

Hasil penelitian yang dilakukan memperlihatkan jenis kelamin responden seperti pada Tabel 4.1.

**Tabel 4.1**  
**Karakteristik Responden berdasarkan jenis kelamin**

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Laki-laki	48	80
2	Perempuan	12	20
<b>Total</b>		<b>60</b>	<b>100</b>

Sumber : Lampiran

Dari Tabel 4.1, dapat dilihat bahwa jumlah responden pegawai laki-laki pada Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul lebih dominan yaitu sebesar 80 persen, sedangkan jumlah perempuan sebesar 20 persen.

#### b) Karakteristik responden berdasarkan usia

Hasil penelitian yang dilakukan memperlihatkan usia responden seperti pada tabel 4.2.

**Tabel 4.2**  
**Usia Responden Penelitian**

No	Kelompok Usia (Tahun)	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	≥ 20	0	0
2	21 – 30	7	11,66
3	31 – 40	22	36,66
4	41 – 50	18	30
5	< 50	13	21,66
<b>Jumlah</b>		<b>60</b>	<b>100</b>

Sumber : Lampiran

Data tabel tersebut memperlihatkan bahwa usia responden yang berusia antara 31 – 40 tahun lebih dominan yakni sebesar 36,66 persen dibandingkan usia responden lainnya. Responden yang paling muda memiliki usia 23 tahun dan yang paling tua berusia 58 tahun.

**c) Karakteristik Responden berdasarkan Tingkat Pendidikan**

Tingkat pendidikan responden pada penelitian ini paling tinggi adalah S-2 dan paling rendah adalah SMP seperti pada tabel 4.3.

**Tabel 4.3**  
**Tingkat Pendidikan Responden Penelitian**

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
1	S-2	7	11,66
2	S-1	11	18,33
3	S-0	2	3,33
4	SMA	30	50
5	SMP	10	16,66
<b>Total</b>		<b>60</b>	<b>100</b>

Sumber : Lampiran

Dari tabel tersebut memperlihatkan bahwa responden sebagian besar berpendidikan SMA yakni sebesar 50 persen, sedangkan yang berpendidikan S2 sebanyak 11,66 persen, dan yang berpendidikan SMP sebanyak 16,66 persen.

**d) Karakteristik Responden berdasarkan Lama Bekerja**

**Tabel 4.4**  
**Lama Bekerja Pegawai**

No	Kelompok Waktu (Tahun)	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	$\geq 5$	9	15
2	6 – 10	19	31,66
3	11 – 15	17	28,33
4	16 – 20	5	8,33
5	21 – 25	6	10
6	> 25	4	6,66
<b>Total</b>		<b>60</b>	<b>100</b>

Sumber : Lampiran

Tabel 4.4 memperlihatkan bahwa lama bekerja pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul yang paling dominan antara 6 – 10 tahun yakni sebesar 31,66 persen, sedangkan lima tahun kebawah sebesar 15 persen. Data ini memperlihatkan bahwa lama bekerja pegawai tergolong menengah.

#### 4.4 Uji Kualitas Instrumen

##### 1. Uji Validitas

##### 1) Hasil Uji Validitas Item-Item Variabel Budaya Organisasi

Kuesioner Variabel Budaya Organisasi terdiri dari 15 item. Hasil uji coba yang dilakukan terhadap kuesioner tersebut seperti pada tabel 4.5.

**Tabel 4.5**  
**Hasil Uji Validitas Item-Item Variabel Budaya Organisasi**

No Item	Nilai r hitung	r kritis	Keterangan
1	0,432	0,3	Valid
2	0,328		Valid
3	0,583		Valid
4	0,472		Valid
5	0,492		Valid
6	0,493		Valid
7	0,562		Valid
8	0,675		Valid
9	0,614		Valid
10	0,517		Valid
11	0,658		Valid
12	0,700		Valid
13	0,701		Valid
14	0,678		Valid
15	0,358		Valid

Sumber : Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas, Lampiran 3

Data tersebut memperlihatkan bahwa semua butir dinyatakan valid karena a memiliki nilai koefisien korelasi yang lebih besar dari 0,300.

## 2) Hasil Uji Validitas Item-item Variabel Kepemimpinan Transformasional

Kuesioner Kepemimpinan Transformasional dalam penelitian ini terdiri dari 18 item. Hasil uji validitas item-item variabel Kepemimpinan Transformasional yang dilakukan adalah seperti pada Tabel 4. 6.

**Tabel 4.6**  
**Hasil Uji Validitas Item-item Variabel Kepemimpinan Transformatif**

No Item	Nilai r hitung	r kritis	Keterangan
1	0,651	0,3	Valid
2	0,732		Valid
3	0,621		Valid
4	0,718		Valid
5	0,728		Valid
6	0,671		Valid
7	0,589		Valid
8	0,795		Valid
9	0,707		Valid
10	0,785		Valid
11	0,655		Valid
12	0,613		Valid
13	0,772		Valid
14	0,688		Valid
15	0,786		Valid
16	0,793		Valid
17	0,778		Valid
18	0,287		Valid

Sumber : Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas, Lampiran 3

Data tersebut memperlihatkan bahwa semua butir dinyatakan valid karena memiliki nilai koefisien korelasi yang lebih besar dari 0,300.

### 3) Hasil Uji Validitas Item-item Variabel Kebutuhan Berkuasa (*Need for Power*)

Kuesioner Kebutuhan Berkuasa (*Need for Power*) dalam penelitian ini terdiri dari 5 item. Berdasarkan hasil uji yang dilakukan semua item dinyatakan valid karena nilai koefisien korelasi setiap item mencapai nilai r kritis yakni sebesar 0,300. Hasil uji tersebut selengkapnya dapat dilihat pada Tabel 4.7.

**Tabel 4.7**  
**Hasil Uji Validitas Item-item Variabel Kebutuhan Berkuasa (*Need for Power*)**

No Item	Nilai r hitung	r kritis	Keterangan
1	0,884	0,3	Valid
2	0,839		Valid
3	0,468		Valid
4	0,862		Valid
5	0,923		Valid

Sumber : Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas, Lampiran 3

Data tersebut memperlihatkan bahwa semua item dalam kuesioner Kebutuhan Berkuasa (*Need for Power*) dinyatakan valid.

**4) Hasil Uji Validitas Item-item Variabel Kebutuhan Berafiliasi (*Need for Affiliation*)**

Kuesioner Kebutuhan Berafiliasi (*Need for Affiliation*) dalam penelitian ini terdiri dari 5 item. Berdasarkan hasil uji yang dilakukan semua item dinyatakan valid karena nilai koefisien korelasi setiap item mencapai nilai r kritis yakni sebesar 0,300. Hasil uji tersebut selengkapnya dapat dilihat pada Tabel 4.8.

**Tabel 4.8**  
**Hasil Uji Validitas Item-item Variabel Kebutuhan Berafiliasi (*Need for Affiliation*)**

No Item	Nilai r hitung	r kritis	Keterangan
1	0,848	0,3	Valid
2	0,934		Valid
3	0,816		Valid
4	0,908		Valid
5	0,896		Valid

Sumber : Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas, Lampiran 3



Data tersebut memperlihatkan bahwa semua item dalam kuesioner Kebutuhan Berafiliasi (*Need for Affiliation*) dinyatakan valid.

#### 5) Hasil Uji Validitas Item-item Variabel Kebutuhan Berprestasi (*Need for Achievement*)

Kuesioner Kebutuhan Berprestasi (*Need for Achievement*) dalam penelitian ini terdiri dari 4 item. Berdasarkan hasil uji yang dilakukan semua item dinyatakan valid karena nilai koefisien korelasi setiap item mencapai nilai  $r$  kritis yakni sebesar 0,300. Hasil uji tersebut selengkapnya dapat dilihat pada Tabel 4.9.

**Tabel 4.9**  
**Hasil Uji Validitas Item-item Variabel Kebutuhan Berprestasi**  
**(*Need for Achievement*)**

No Item	Nilai $r$ hitung	$r$ kritis	Keterangan
1	0,753	0,3	Valid
2	0,745		Valid
3	0,733		Valid
4	0,613		Valid

Sumber : Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas, Lampiran 3

Data tersebut memperlihatkan bahwa semua item dalam kuesioner Kebutuhan Berprestasi (*Need for Achievement*) dinyatakan valid.

#### 6) Hasil Uji Validitas Item-Item Variabel Kinerja Pegawai

Kuesioner Variabel Kinerja Pegawai terdiri dari 15 item. Hasil uji coba yang dilakukan terhadap kuesioner tersebut seperti pada tabel 4.10.

**Tabel 4.10**  
**Hasil Uji Validitas Item-Item Variabel Kinerja Pegawai**

No Item	Nilai r hitung	r kritis	Keterangan
1	0,497	0,3	Valid
2	0,776		Valid
3	0,439		Valid
4	0,705		Valid
5	0,626		Valid
6	0,720		Valid
7	0,517		Valid
8	0,671		Valid
9	0,362		Valid
10	0,681		Valid
11	0,738		Valid
12	0,675		Valid
13	0,493		Valid
14	0,468		Valid
15	0,744		Valid

Sumber : Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas, Lampiran 3

Data tersebut memperlihatkan bahwa semua butir dinyatakan valid karena memiliki nilai koefisien korelasi yang lebih besar dari 0,300.

## 2. Uji Reliabilitas

Hasil uji reliabilitas kuesioner penelitian memperlihatkan bahwa semua instrument dinyatakan reliabel. Hasil selengkapnya dapat dilihat pada Tabel 4.11.

**Tabel 4.11**  
**Hasil Uji Reliabilitas Alat Ukur Penelitian**

Variabel	Alpha Cronbach hitung	Alpha Cronbach kritis	Keterangan
Budaya Organisasi	0,838	0,6	Reliabel
Kepemimpinan Transformasional	0,934		Reliabel
Kebutuhan Berkuasa ( <i>Need for Power</i> )	0,855		Reliabel
Kebutuhan Berafiliasi ( <i>Need for Affiliation</i> )	0,927		Reliabel
Kebutuhan Berprestasi ( <i>Need for Achievement</i> )	0,690		Reliabel
Kinerja Pegawai	0,881		Reliabel

Sumber : Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas, Lampiran 3

Berdasarkan data tabel tersebut dapat dijelaskan bahwa semua instrumen penelitian memiliki nilai alpha cronbach lebih besar dari 0,6. Dengan demikian, semua angket dapat digunakan untuk mengambil data penelitian.

#### 4.5 Uji Hipotesis dan Analisis Data

##### 1. Analisis Statistik Deskriptif

Gambaran variabel penelitian mencakup nilai maksimum dan minimum, rata-rata (*mean*), *median*, dan simpangan baku atau *standar deviasi*. Data penelitian yang diolah adalah hasil pengisian angket mengenai Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Kebutuhan Berkuasa (*need for power*), Kebutuhan Berafiliasi (*need for affiliation*), Kebutuhan Berprestasi (*need for achievement*) dan Kinerja pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul. Data diolah menggunakan

bantuan komputer program SPSS versi 19.00. Hasil pengolahan data terhadap variabel-variabel penelitian tersebut dapat diketahui skor *empirik* yang meliputi skor minima, skor maksimal, rerata, dan *standar deviasi* pada keenam angket yaitu variabel Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Kebutuhan Berkuasa (*need for power*), Kebutuhan Berafiliasi (*need for affiliation*), Kebutuhan Berprestasi (*need for achievement*) dan Kinerja pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul. Deskripsi data variabel penelitian *hipotetik* (teoritik) dan hasil hitung secara jelas dan lengkap dapat dilihat pada Tabel 4.12.

**Tabel 4.12**  
**Variabel Penelitian dari Hasil Analisis Data**  
**N = 60**  
**Descriptive Statistics**

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
Budaya Organisasi	60	31	44	75	58.63	4.933	24,338
Kepemimpinan Transformasional	60	45	40	85	72.33	8.868	78,663
<i>Need for Power</i>	60	16	9	25	17.90	3.177	10,092
<i>Need for Affiliation</i>	60	15	10	25	21.40	3.284	10,786
<i>Need for Achivement</i>	60	11	9	20	15.40	2.077	4,312
Kinerja Pegawai	60	35	40	75	59.27	5.151	26,538
Valid N ( <i>Listwise</i> )	60						

Sumber : Data diolah lampiran

Berdasarkan data analisis tersebut dapat dibandingkan dengan data variabel hipotetik seperti pada Tabel 4.13.

**Tabel 4.13**  
**Deskripsi Data Variabel Penelitian**  
**N = 60**

Variabel	Skor Ideal				Skor Empirik			
	Min	Maks	Rerata	Standar Deviasi	Min	Maks	Rerata	Standar Deviasi
Budaya Organisasi (X1)	15	75	45	12,5	44	75	58.63	4.933
Kepemimpinan Transformasional (X2)	18	90	54	15	40	85	72.33	8.868
<i>Need for Power (X3)</i>	5	25	15	4,16	9	25	17.90	3.177
<i>Need for Affiliation (X4)</i>	5	25	15	4,16	10	25	21.40	3.284
<i>Need for Achivement (X5)</i>	4	20	12	3,33	9	20	15.40	2.077
Kinerja Pegawai (Y)	15	75	45	7,5	40	75	59.27	5.151

Sumber : Lampiran

Untuk mengetahui kategorisasi tersebut pada masing-masing variabel digunakan formulasi sebagai berikut (Azwar, 2002:24):

1. Kategori sangat rendah :  $X \leq MH - 1,8 SDH$
2. Kategori rendah :  $MH - 1,8 SDH < X \leq MH - 0,6 SDH$
3. Kategori sedang :  $MH - 0,6 SDH < X \leq MH + 0,6 SDH$
4. Kategori tinggi :  $MH + 0,6 SDH < X \leq MH + 1,8 SDH$
5. Kategori sangat tinggi :  $X > MH + 1,8 SDH$

Keterangan :

MH : Mean Hipotetik

SDH : Standar Deviasi Hipotetik

Hasil perhitungan rentang nilai pada masing-masing kategori untuk variabel Budaya Organisasi responden 15 item yang masing-masing diberi skor dari 1,2,3,4,

dan 5. Skor terendah adalah  $1 \times 15 = 15$ , skor terbesar  $5 \times 15 = 75$ . Skor terbesar dibagi enam ( $75/6 = 12,5$ ). Angka 12,5 ini merupakan standar deviasi ( $\sigma$ ) yang digunakan untuk menentukan kategori Budaya Organisasi responden.

Budaya Organisasi pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul termasuk kategori baik. Hal ini ditunjukkan dengan frekuensi responden yang sebagian besar memiliki total jawaban pada kategori baik. Selain itu, juga ditunjukkan dengan rerata empirik Budaya Organisasi responden yaitu sebesar 58,63 berada diantara rentang nilai  $52,5 < X \leq 67,5$  yang tergolong dalam kategori baik. Data ini memperlihatkan bahwa responden memiliki Budaya Organisasi yang baik dari pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul sehingga menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai tersebut.

Hasil perhitungan rentang nilai untuk variabel Kepemimpinan Transformasional Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul nilai terendah adalah 1 dan nilai tertinggi adalah 5. Skor terendah adalah  $1 \times 18 = 18$ , skor tertinggi  $5 \times 18 = 90$ . Skor tertinggi dibagi enam ( $90/6 = 15$ ). Angka 15 ini merupakan standar deviasi ( $\sigma$ ) yang digunakan untuk menentukan kategori Kepemimpinan Transformasional di Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul. Kepemimpinan Transformasional di Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul termasuk dalam kategori baik. Hal ini ditunjukkan dengan frekuensi responden yang sebagian besar memiliki total jawaban pada kategori baik. Selain itu, juga ditunjukkan dengan rerata empirik baik yaitu 72,33 berada diantara rentang nilai  $63 < X \leq 81$  yang tergolong kategori baik. Data

ini memperlihatkan bahwa Kepemimpinan Transformasional merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai.

Tingkat Kebutuhan Berkuasa (*Need for Power*) pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul termasuk kategori tinggi hal ini ditunjukkan dengan rerata empirik Kebutuhan Berkuasa (*Need for Power*) responden yaitu sebesar 17,90 berada diantara rentang nilai  $17,49 < X \leq 22,49$  yang tergolong dalam kategori tinggi. Data ini memperlihatkan bahwa responden memiliki kebutuhan berkuasa (*need for power*) yang tinggi dari pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul sehingga menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai tersebut.

Hasil perhitungan rentang nilai untuk variabel Kebutuhan Berafiliasi (*Need for Affiliation*) dengan nilai terendah 1 dan nilai tertinggi adalah 5. Skor terendah adalah  $1 \times 5 = 5$ , skor terbesar  $5 \times 5 = 25$ . Skor terbesar dibagi enam ( $25/6 = 4,16$ ). Angka 4,16 ini merupakan standar deviasi ( $\sigma$ ) yang digunakan untuk menentukan kategori Kebutuhan Berafiliasi (*Need for Affiliation*) responden. Tingkat Kebutuhan Berafiliasi (*Need for Affiliation*) pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul termasuk kategori sangat tinggi. Hal ini ditunjukkan dengan frekuensi responden yang sebagian besar memiliki total jawaban pada kategori sangat tinggi. Selain itu, juga ditunjukkan dengan rerata empirik Kebutuhan Berafiliasi (*Need for Affiliation*) responden yaitu sebesar 21,40 berada diantara rentang nilai  $17,49 < X \leq 22,49$  yang tergolong dalam kategori tinggi. Data ini memperlihatkan bahwa responden memiliki kebutuhan berafiliasi (*Need for Affiliation*) yang tinggi dari pegawai Sekretariat

DPRD Kabupaten Gunungkidul sehingga menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai tersebut.

Hasil perhitungan rentang nilai untuk variabel Kebutuhan Berprestasi (*Need for Achievement*) dengan nilai terendah 1 dan nilai tertinggi adalah 5. Skor terendah adalah  $1 \times 4 = 4$ , skor terbesar  $5 \times 4 = 20$ . Skor terbesar dibagi enam ( $20/6 = 3,33$ ). Angka 3,33 ini merupakan standar deviasi ( $\sigma$ ) yang digunakan untuk menentukan kategori Kebutuhan Berprestasi (*Need for Achievement*) responden. Tingkat Kebutuhan Berprestasi (*Need for Achievement*) pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul termasuk kategori tinggi. Hal ini ditunjukkan dengan frekuensi responden yang sebagian besar memiliki total jawaban pada kategori tinggi. Selain itu, juga ditunjukkan dengan rerata empirik Kebutuhan Berafiliasi (*Need for Affiliation*) responden yaitu sebesar 15,40 berada diantara rentang nilai  $13,99 < X \leq 17,99$  yang tergolong dalam kategori tinggi. Data ini memperlihatkan bahwa responden memiliki kebutuhan berprestasi (*Need for Achievement*) yang tinggi dari pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul sehingga menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai tersebut.

Hasil perhitungan rentang nilai untuk variabel kinerja pegawai dengan nilai terendah 1 dan nilai tertinggi adalah 5. Skor terendah adalah  $1 \times 15 = 15$ , skor terbesar  $5 \times 15 = 75$ . Skor terbesar dibagi enam ( $75/6 = 12,5$ ). Angka 12,5 ini merupakan standar deviasi ( $\sigma$ ) yang digunakan untuk menentukan kategori kinerja responden. Kinerja pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul termasuk kategori tinggi. Hal ini ditunjukkan dengan frekuensi responden yang sebagian besar



memiliki total jawaban pada kategori tinggi. Selain itu, juga ditunjukkan dengan rerata empirik Kinerja responden yaitu sebesar 59,27 berada diantara rentang nilai  $52,5 < X \leq 67,5$  yang tergolong dalam kategori tinggi. Data ini memperlihatkan bahwa tingkat kinerja pegawai pada Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul termasuk kategori tinggi.

Berdasarkan hasil analisis data tersebut diatas, dapat digambarkan kategori skor tiap variabel penelitian seperti berikut.

**Tabel 4.14**  
**Rangkuman Kategori Skor Tiap Variabel**

Variabel	Rentang Nilai	Mean	Kategori
Budaya Organisasi (X1)	$52,5 < X \leq 67,5$	58,63	Tinggi
Kepemimpinan Transformasional (X2)	$63 < X \leq 81$	72,33	Baik
Kebutuhan Berkuasa (X3)	$17,49 < X \leq 22,49$	17,90	Tinggi
Kebutuhan Berafiliasi (X4)	$17,49 < X \leq 22,49$	21,40	Tinggi
Kebutuhan Berprestasi (X5)	$13,99 < X \leq 17,99$	15,40	Tinggi
Kinerja Pegawai (Y)	$52,5 < X \leq 67,5$	59,27	Tinggi

Sumber : Hasil penelitian diolah lampiran

Data tersebut memperlihatkan bahwa Budaya Organisasi termasuk dalam kategori baik, Kepemimpinan Transformasional termasuk dalam kategori baik, Kebutuhan Berkuasa termasuk dalam kategori tinggi, Kebutuhan Berafiliasi termasuk dalam kategori tinggi, Kebutuhan Berprestasi termasuk dalam kategori tinggi, sedangkan Kinerja pegawai dalam kategori tinggi.

### 1. Deskripsi Data Budaya Organisasi

Hasil analisis deskriptif data skor variabel-variabel penelitian disajikan berikut :

**Tabel 4.15**  
**Distribusi Frekuensi Data Skor Budaya Organisasi**

No	Pernyataan	Mean	Min	Max	Sd
1	Pegawai termotivasi untuk menjadi kreatif dan inovatif	4.20	3	5	0.576
2	Pegawai termotivasi untuk mencoba hal baru (berani mengambil resiko)	2.73	2	5	0.841
3	Pegawai menjalankan pekerjaannya dengan cermat	4.18	3	5	0.537
4	Pegawai menjalankan pekerjaan secara detail atau sampai ke hal-hal kecil	4.12	3	5	0.524
5	Pegawai selalu menjaga kualitas pekerjaan dengan baik.	4.47	3	5	0.596
6	Pegawai termotivasi untuk menghasilkan keluaran (output) dari sebuah pekerjaan yang berkualitas	4.40	2	5	0.694
7	Pegawai termotivasi untuk menghasilkan keluaran (output) dari sebuah pekerjaan yang berjumlah banyak	3.67	3	5	0.572
8	Pegawai bebas melakukan pekerjaannya dengan caranya sendiri	2.18	1	5	0.983
9	Organisasi memposisikan pegawai sebagai anggota organisasi yang terhormat	4.07	2	5	0.778
10	Organisasi selalu mempertimbangkan segala keputusan agar tidak merugikan pegawai	4.28	3	5	0.691
11	Organisasi selalu merancang <i>job desk</i> (beban kerja) dengan basis kelompok ( <i>team work</i> )	3.98	2	5	0.567
12	Struktur organisasi yang ada menekankan pada organisasi berbasis tim	4.08	2	5	0.645
13	Organisasi selalu mampu membuat pegawai bergairah untuk terus berprestasi	4.13	2	5	0.724
14	Organisasi selalu mampu membuat pegawai tidak malas-malasan untuk bekerja	4.18	2	5	0.770
15	Organisasi selalu berusaha untuk maju dan berkembang dengan mengubah kondisi yang ada kearah yang lebih baik atau tidak mempertahankan status quo	3.95	3	5	0.287
	<b>Rata-rata mean</b>	3,90			0,65

Sumber : Hasil penelitian diolah lampiran

Data tersebut memperlihatkan bahwa skor Budaya Organisasi tertinggi 4, 47 terdapat pada item nomor 5 atau pernyataan bahwa pegawai selalu menjaga kualitas

pekerjaan dengan baik. Skor terendah 2,18 terdapat pada item nomor 8 atau pernyataan bahwa pegawai bebas melakukan pekerjaannya dengan caranya sendiri.

## 2. Deskripsi Data Kepemimpinan Transformasional

Hasil analisis deskriptif data skor Kepemimpinan Transformasional dapat dilihat pada Tabel 4.16.

**Tabel 4.16**  
**Distribusi Frekuensi Data Skor Kepemimpinan Transformasional**

No	Pernyataan	Mean	Min	Max	Sd
1	Pemimpin saya membuat saya senang berada didekatnya	4.05	2	5	0.649
2	Pemimpin saya membuat saya berlaku mandiri	4.33	2	5	0.774
3	Pemimpin saya adalah panutan saya	3.87	2	5	0.747
4	Saya percaya kompetensi pemimpin saya	4.10	2	5	0.681
5	Pemimpin saya memberikan motivasi kepada saya dalam bekerja	4.02	1	5	0.813
6	Pemimpin saya memberikan kesempatan untuk menyampaikan ide-ide dan pendapat saya	3.98	2	5	0.596
7	Saya diberi kesempatan untuk ikut memecahkan masalah dalam pekerjaan	3.93	2	5	0.446
8	Pemimpin saya menimbulkan kesadaran tentang misi hidup kepada saya	3.90	2	5	0.752
9	Pemimpin saya sering berdiskusi dengan saya mengenai tujuan organisasi	4.07	2	5	0.756
10	Pemikiran pemimpin saya menimbulkan semangat kerja saya	4.12	2	5	0.783
11	Saya <i>respect</i> terhadap pemimpin saya	4.10	2	5	0.706
12	Terinspirasi pemimpin saya, saya merasa harus bekerja lebih dari yang saya lakukan	4.20	2	5	0.708
13	Pemimpin saya menguatkan saya untuk memiliki kemampuan dalam mencapai keberhasilan	4.02	2	5	0.725
14	Pemimpin saya mengajarkan kepada saya untuk berusaha mengerti pendapat orang lain	4.12	2	5	0.691
15	Pemimpin saya membantu saya untuk memikirkan sesuatu dengan cara-cara yang baru	4.13	2	5	0.769
16	Pemimpin saya mendorong saya untuk memikirkan ide-ide baru	3.90	2	5	0.706

17	Pemimpin saya memberikan penghargaan sesuai dengan prestasi saya	4.15	2	5	0.840
18	Pemimpin saya memahami gaya kerja saya dengan baik	3.35	2	5	0.606
<b>Rata-rata Mean</b>		4,01			8.868

Sumber : Hasil penelitian diolah lampiran

Data tersebut memperlihatkan bahwa skor Kepemimpinan Transformasional tertinggi 4,20 terdapat pada item nomor 12 atau pernyataan Kepemimpinan Transformasional mengenai karena terinspirasi dari pemimpin sehingga pegawai merasa harus bekerja lebih dari yang dilakukan. Skor terendah 3,35 terdapat pada item nomor 18 atau pernyataan bahwa pemimpin memahami gaya kerja dengan baik.

### 3. Deskripsi Data Kebutuhan Berkuasa (*Need for Power*)

Hasil analisis deskripsi data skor Kebutuhan Berkuasa (*Need for Power*) dapat dilihat pada Tabel. 4.17.

**Tabel 4.17**  
**Distribusi Frekuensi Data Skor Kebutuhan Berkuasa (*Need for Power*)**

No	Pernyataan	Mean	Min	Max	Sd
1	Saya selalu berusaha agar teman-teman menjalankan ide-ide saya dalam bekerja	3.15	1	5	0.633
2	Saya senang menjelaskan masalah pekerjaan kepada teman-teman sehingga mereka dapat menjalankan pekerjaan mereka dengan baik	3.83	2	5	0.827
3	Saya senang memberikan inspirasi produktif kepada teman-teman saya	4.12	2	5	0.761
4	Saya senang mengarahkan teman-teman sehingga mereka bekerja lebih baik	3.52	1	5	0.892
5	Saya sering memberi arahan kepada teman-teman mengenai pekerjaan yang dilakukan	3.28	1	5	0.865
Rata-rata Mean		3,58			3.177

Sumber : Hasil penelitian diolah lampiran

Data tersebut memperlihatkan bahwa skor Kebutuhan Berkuasa (*Need for Power*) tertinggi 4,12 terdapat pada item pernyataan nomor 3 atau pernyataan pegawai senang memberikan inspirasi produktif kepada teman-teman kerja. Skor terendah 3,15 terdapat pada item pernyataan nomor 1 atau pegawai berusaha agar teman-teman kerja menjalankan ide-idenya dalam bekerja.

#### 4. Deskripsi Data Kebutuhan Berafiliasi (*Need for Affiliation*)

Hasil analisis deskriptif data skor Kebutuhan Berafiliasi (*Need for Affiliation*) dapat dilihat pada tabel 4.18.

**Tabel 4.18**  
**Distribusi Frekuensi Data Skor Kebutuhan Berafiliasi (*Need for Affiliation*)**

No	Pernyataan	Mean	Min	Max	Sd
1	Saya selalu berusaha menjaga hubungan baik dengan teman kerja saya	4.27	2	5	0.710
2	Saya senang bekerja bersama-sama teman saya	4.33	2	5	0.774
3	Saya menyukai berbagai pengetahuan dengan teman-teman dalam pekerjaan	4.07	2	5	0.660
4	Saya senang mendapat dukungan dari teman-teman dalam mengerjakan pekerjaan	4.30	2	5	0.766
5	Dalam bekerja, saya senang dengan sikap saling menghargai	4.43	2	5	0.810
	Rata-rata Mean	4,28			3.284

Sumber : Hasil penelitian diolah lampiran

Data tersebut memperlihatkan bahwa skor Kebutuhan Berafiliasi (*Need for Affiliation*) tertinggi 4,43 terdapat pada item pernyataan nomor 5 atau pernyataan dalam bekerja pegawai senang dengan sikap saling menghargai. Skor terendah 4,07 terdapat pada item nomor 3 atau pegawai menyukai berbagi pengetahuan dengan teman-teman kerja.

### 5. Deskripsi Data Kebutuhan Berprestasi (*Need for Achievement*)

Hasil analisis deskriptif data skor Kebutuhan Berprestasi (*Need for Achievement*) dapat dilihat pada Tabel 4.19.

**Tabel 4.19**  
**Distribusi Frekuensi Data Skor Kebutuhan Berprestasi (*Need for Achievement*)**

No	Pernyataan	Mean	Min	Max	Sd
1	Saya suka mengerjakan pekerjaan yang memiliki resiko moderat atau sedang	2.97	1	5	0.863
2	Saya yakin bahwa keberhasilan pekerjaan saya ditentukan saya sendiri	4.02	2	5	0.948
3	Saya menyukai saat hasil pekerjaan yang saya lakukan dinilai atasan saya	4.10	2	5	0.796
4	Masukan orang lain terhadap hasil kerja saya adalah hal yang saya inginkan	4.32	2	5	0.701
		3,85			2.077

Sumber : Hasil penelitian diolah lampiran

Data tersebut memperlihatkan bahwa skor Kebutuhan Berprestasi (*Need for Achievement*) 4,32 terdapat pada item nomor 4 atau pernyataan pegawai menginginkan masukan dari orang lain terhadap hasil kerjanya. Skor terendah 2,97 terdapat pada item nomor 1 atau pegawai suka mengerjakan pekerjaan yang memiliki resiko moderat atau sedang.

### 6. Deskripsi Data Kinerja Pegawai

Hasil analisis deskriptif data skor kinerja pegawai dapat dilihat pada Tabel 4.20.

**Tabel 4.20**  
**Distribusi Frekuensi Data Skor Kinerja Pegawai**

No	Pernyataan	Mean	Min	Max	Sd
1	Saya bekerja dengan target kualitas yang telah ditetapkan perusahaan	4.30	2	5	0.591
2	Saya dapat menyelesaikan beberapa pekerjaan dalam waktu singkat	4.00	2	5	0.611
3	Saya mampu melaksanakan pekerjaan saya tanpa banyak dijelaskan pimpinan atau rekan kerja	3.25	2	5	0.728
4	Saya mengembangkan kreativitas saya dalam bekerja	4.40	3	5	0.558
5	Saya mampu menjalin kerjasama dengan rekan kerja pada saat bekerja	4.35	2	5	0.633
6	Saya berinisiatif melakukan pekerjaan lain bila sudah selesai mengerjakan sebuah pekerjaan	4.00	3	5	0.260
7	Saya tidak tergantung pada rekan kerja dalam melakukan suatu pekerjaan	3.13	2	5	1.081
8	Saya mempunyai kemampuan dan kompetensi yang memadai dalam melakukan pekerjaan saya	4.10	3	5	0.630
9	Saya mempunyai kecakapan dalam menggunakan alat kerja	3.68	3	5	0.537
10	Saya melaksanakan jadwal kerja sesuai peraturan yang berlaku	4.15	3	5	0.481
11	Saya mempunyai tingkat kehadiran tinggi ditempat kerja	4.22	3	5	0.524
12	Saya mempunyai kemampuan berkomunikasi dengan atasan	4.07	3	5	0.312
13	Saya mempunyai kemampuan dalam memberikan bimbingan dan penjelasan kepada rekan kerja	3.43	3	5	0.722
14	Saya teliti dalam melakukan setiap pekerjaan	4.00	3	5	0.582
15	Saya mempunyai kemampuan berkomunikasi dengan rekan kerja	4.18	3	5	0.469
	<b>Rata-rata mean</b>	3,95			0,34

*Sumber : Hasil penelitian diolah lampiran*

Data tersebut memperlihatkan bahwa skor kinerja pegawai tertinggi 4,40 terdapat pada item nomor 4 atau pernyataan pegawai mengembangkan kreativitasnya

dalam bekerja. Skor terendah 3,13 terdapat pada item nomor 7 atau pegawai tidak tergantung pada rekan kerja dalam melakukan suatu pekerjaan.

## 2. Metode Analisis Statistik

Uji statistik dilakukan dengan menggunakan uji regresi berganda baik secara simultan maupun parsial. Sebelum melakukan uji regresi, terlebih dahulu melakukan uji normalitas data.

### a. Uji Normalitas

Untuk mengetahui normal tidaknya sebaran data, maka terlebih dahulu dilakukan uji normalitas. Pengujian ini dilakukan menggunakan program SPSS versi 19.00 dengan teknik *Kolmogorove-Smirnov test*. Adapun hasil uji normalitas adalah seperti pada Tabel 4.21.

**Tabel 4.21**  
**Hasil Uji Normalitas**  
**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		60
Normal Parameters(a,b)	Mean	0.000000
	Std. Deviation	2.71419065
Most Extreme Differences	Absolute	0.077
	Positive	0.077
	Negative	-0.062
Kolmogorov-Smirnov Z		0.597
Asymp. Sig. (2-tailed)		0.868

a Test distribution is Normal.

b Calculated from data.

Sumber : Lampiran 5



Data Tabel 4.27. memperlihatkan bahwa data berdasarkan output di atas, diketahui bahwa nilai signifikansi sebesar 0,868 lebih besar dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa data yang diuji terdistribusi normal.

#### b. Model Regresi Linear Berganda

Analisis Regresi Linear Berganda adalah model yang digunakan untuk mengetahui pengaruh antara variabel independen yaitu budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, kebutuhan berkuasa (*Need for Power*), kebutuhan berafiliasi (*Need for Affiliation*), kebutuhan berhasil/prestasi (*Need for Achievement*) terhadap variabel dependen yaitu kinerja pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul. Berdasarkan analisis didapatkan regresi linear berganda seperti pada tabel 4.22

**Tabel 4.22**  
**Hasil Uji Linear Berganda**

Model		Standardized Coefficients	t	Sig.
		Beta		
1	(Constant)		2.593	.012
	X1	.238	2.147	.036
	X2	.214	2.694	.009
	X3	.209	2.096	.041
	X4	.186	2.163	.035
	X5	.289	3.111	.003

a Dependent Variable: Y

Dari tabel 4. didapatkan model regresi linier berganda untuk kinerja pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul (Y) atas faktor-faktor

yang mempengaruhi yaitu budaya organisasi (X1), kepemimpinan transformasional (X2), kebutuhan berkuasa (*Need for Power*) (X3), kebutuhan berafiliasi (*Need for Affiliation*) (X4), kebutuhan berprestasi (*Need for Achievement*) (X5) sebagai berikut:

$$Y = 0,238 X1 + 0,214 X2 + 0,209 X3 + 0,186 X4 + 0,289 X5$$

Keterangan:

- Y : Kinerja Pegawai
- X1 : Budaya Organisasi
- X2 : Kepemimpinan Transformasional
- X3 : Kebutuhan Berkuasa (*Need for Power*)
- X4 : Kebutuhan Berafiliasi (*Need for Affiliation*)
- X5 : Kebutuhan Berprestasi (*Need for Achievement*)

Dari hasil regresi linier berganda tersebut dapat diartikan bahwa:

$X_1 = 0,238$  Koefisien regresi variabel budaya organisasi ( $X_1$ ) sebesar 0,238 menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki tanda positif terhadap kinerja pegawai, artinya semakin baik budaya organisasi maka semakin tinggi pula kinerja pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul.

$X_2 = 0,214$  Koefisien regresi variabel kepemimpinan transformasional ( $X_2$ ) sebesar 0,214 menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki tanda positif terhadap kinerja pegawai, artinya semakin baik kepemimpinan transformasional maka

semakin tinggi pula kinerja pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul.

$$X_3 = 0,209$$

Koefisien regresi variabel Kebutuhan Berkuasa (*Need for Power*) ( $X_3$ ) sebesar 0,209 menunjukkan bahwa Kebutuhan Berkuasa (*Need for Power*) memiliki tanda positif terhadap kinerja pegawai, artinya semakin tinggi kebutuhan berkuasa maka semakin tinggi pula kinerja pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul.

$$X_4 = 0,186$$

Koefisien regresi variabel Kebutuhan Berafiliasi (*Need for Affiliation*) ( $X_4$ ) sebesar 0,186 menunjukkan bahwa Kebutuhan Berafiliasi (*Need for Affiliation*) memiliki tanda positif terhadap kinerja pegawai, artinya semakin tinggi kebutuhan berafiliasi maka semakin tinggi pula kinerja pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul.

$$X_5 = 0,289$$

Koefisien regresi variabel Kebutuhan Berprestasi (*Need for Achievement*) ( $X_5$ ) sebesar 0,289 menunjukkan bahwa Kebutuhan Berprestasi (*Need for Achievement*) memiliki tanda positif terhadap kinerja pegawai, artinya semakin tinggi kebutuhan

berprestasi maka semakin tinggi pula kinerja pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul.

**c. Koefisien Determinasi (*Adjusted R<sup>2</sup>*)**

Determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur proporsi atau persentase sumbangan variabel bebas yaitu budaya organisasi (X1), kepemimpinan transformasional (X2), kebutuhan berkuasa (*Need for Power*) (X3), kebutuhan berafiliasi (*Need for Affiliation*) (X4), kebutuhan berprestasi (*Need for Achievement*) (X5), terhadap variabel terikat kinerja pegawai (Y) dimana  $0 \leq R^2 \leq 1$ .

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan diperoleh nilai koefisien determinasi seperti pada Tabel 4.23.

**Tabel 4.23**  
**Model Summary dan Koefisien Determinasi**

Model	R	R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,850 <sup>a</sup>	0,697	2,837

a. Predictors : (Constant), Total X5, Total X2, Total X4, Total X3, Total X1  
Sumber : Hasil pengolahan data (SPSS versi 19.00)

Berdasarkan data tabel tersebut menunjukkan Adjusted  $R^2$  sebesar 0,697. Artinya, sebesar 69,7 % variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variasi dari kelima variabel independen budaya organisasi (X1), kepemimpinan transformasional (X2), kebutuhan berkuasa (*Need for Power*) (X3), kebutuhan berafiliasi (*Need for Affiliation*) (X4), kebutuhan berprestasi

(*Need for Achievement*) (X5). Sementara sisanya 30,3 % dijelaskan oleh sebab-sebab yang lain diluar model.

**a. Uji F**

Uji F (Uji serempak) adalah untuk melihat apakah variabel independen yaitu budaya organisasi (X1), kepemimpinan transformasional (X2), kebutuhan berkuasa (*Need for Power*) (X3), kebutuhan berafiliasi (*Need for Affiliation*) (X4), kebutuhan berprestasi (*Need for Achievement*) (X5) secara bersama-sama (simultan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel terikat kinerja pegawai (Y).

Hasil pengujian :

- 1) Model regresi yang digunakan dalam uji F adalah sebagai berikut:

$H_0 : b_1 = b_2 = 0$ , artinya secara bersama-sama tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel independen yaitu budaya organisasi (X1), kepemimpinan transformasional (X2), kebutuhan berkuasa (*Need for Power*) (X3), kebutuhan berafiliasi (*Need for Affiliation*) (X4), kebutuhan berprestasi (*Need for Achievement*) (X5) secara bersama-sama (simultan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel terikat kinerja pegawai (Y).

$H_0 : b_1 \neq b_2 \neq 0$ , artinya secara bersama-sama terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel independen yaitu budaya organisasi (X1), kepemimpinan transformasional (X2), kebutuhan berkuasa (*Need for Power*) (X3), kebutuhan berafiliasi (*Need for Affiliation*) (X4),

kebutuhan berprestasi (*Need for Achievement*) (X5) secara bersama-sama (simultan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel terikat kinerja pegawai (Y).

- 2) F tabel dapat dilihat pada  $\alpha = 5 \%$

Derajat bebas pembilang =  $k - 1 = 5 - 1 = 4$

Derajat penyebut =  $n - k = 60 - 5 = 55$

F tabel pada signifikansi  $5 \% = 2,53$

- 3) Mencari F hitung dengan menggunakan Tabel ANOVA sebagai hasil pengolahan SPSS dapat dilihat pada Tabel 4.24.

**Tabel 4.24**  
**Hasil Uji Regresi Ganda Secara Simultan Variabel budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, kebutuhan berkuasa (*Need for Power*), kebutuhan berafiliasi (*Need for Affiliation*), kebutuhan berprestasi (*Need for Achievement*) terhadap variabel terikat kinerja pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul**

**ANOVA<sup>b</sup>**

	<b>Model</b>	<b>Sum of Squares</b>	<b>Df</b>	<b>Mean Square</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
1	Regression	1131.090	5	226.218	28.105	.000 <sup>a</sup>
	Residual	434.643	54	8.049		
	Total	1565.733	59			

a. Predictors: (Constant), TotalX5, TotalX2, TotalX4, TotalX3, TotalX1

b. Dependent Variable: TotalY

Sumber : Hasil Penelitian, dioalah lampiran 8

- 4) Kriteria pengambilan keputusan:

$H_0$  diterima jika F hitung  $<$  F tabel,  $\alpha = 5 \%$

$H_0$  ditolak jika F hitung  $>$  F tabel,  $\alpha = 5 \%$

### 5) Keterangan

Pada Tabel 4.29 dapat dilihat bahwa F test didapat nilai  $F_{hitung}$  sebesar 28,105 dengan probabilitas ( $p = 0,000$ ). Hal ini menunjukkan bahwa  $F_{hitung} (28,331) > F_{tabel} (2,53)$ . Artinya,  $H_0$  ditolak, yang berarti bahwa budaya organisasi (X1), kepemimpinan transformasional (X2), kebutuhan berkuasa (*Need for Power*) (X3), kebutuhan berafiliasi (*Need for Affiliation*) (X4), kebutuhan berprestasi (*Need for Achievement*) (X5) secara bersama-sama (simultan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel terikat kinerja pegawai (Y).

### b. Uji t

Uji t dilakukan untuk menguji apakah setiap variabel bebas yaitu variabel budaya organisasi (X1), kepemimpinan transformasional (X2), kebutuhan berkuasa (*Need for Power*) (X3), kebutuhan berafiliasi (*Need for Affiliation*) (X4), kebutuhan berprestasi (*Need for Achievement*) (X5) mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel terikat kinerja pegawai (Y) secara parsial.

Hasil pengujian:

1) Uji hipotesis yang digunakan dalam uji t adalah sebagai berikut:

$H_0 : b_1 = b_2 = 0$ , artinya secara parsial tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel independen yaitu budaya organisasi

(X1), kepemimpinan transformasional (X2), kebutuhan berkuasa (*Need for Power*) (X3), kebutuhan berafiliasi (*Need for Affiliation*) (X4), kebutuhan berprestasi (*Need for Achievement*) (X5) secara bersama-sama (simultan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel terikat kinerja pegawai (Y).

$H_0 : b_1 \neq b_2 \neq 0$ , artinya secara parsial terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel independen yaitu budaya organisasi (X1), kepemimpinan transformasional (X2), kebutuhan berkuasa (*Need for Power*) (X3), kebutuhan berafiliasi (*Need for Affiliation*) (X4), kebutuhan berprestasi (*Need for Achievement*) (X5) secara bersama-sama (simultan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel terikat kinerja pegawai (Y).

2) t tabel dapat dilihat pada  $\alpha = 5 \%$

t tabel diperoleh dari  $n - k$

$n$  = jumlah sampel yaitu 60

$k$  = jumlah variabel bebas yang digunakan yaitu 5 maka nilai t tabel pada signifikansi  $\alpha = 5 \%$  adalah 2,000

3) Nilai t hitung dapat dilihat pada Tabel 4.25.



**Tabel 4.25**  
**Hasil Uji t untuk setiap Variabel Bebas dalam Model Persamaan Regresi**

Model	Standardized Coefficients Beta	T	Sig.
1 (Constant)		2.593	.012
TotalX1	.238	2.147	.036
TotalX2	.214	2.694	.009
TotalX3	.209	2.096	.041
TotalX4	.186	2.163	.035
TotalX5	.289	3.111	.003

a. Dependent Variable: TotalY

Sumber : Analisis data penelitian, diolah lampiran 8

4) Kriteria pengambilan keputusan:

$H_0$  diterima jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$ ,  $\alpha = 5\%$

$H_0$  ditolak jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ ,  $\alpha = 5\%$

Pada variabel budaya organisasi (X1) diketahui nilai  $t_{hitung} = 2,147$  dan nilainya lebih besar dari  $t_{tabel}$  (2,000) dengan tingkat signifikansi 0,036 (lebih kecil dari 0,05). Dengan demikian,  $H_0$  ditolak  $H_a$  diterima. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi (X1) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y). Hal ini berarti budaya organisasi memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul.

Hasil pengujian secara parsial mengenai kepemimpinan transformasional (X2) diketahui nilai t hitung = 2,694 dan nilainya lebih besar dari t tabel (2,000) dengan tingkat signifikansi 0,009 (lebih kecil dari 0,05). Dengan demikian,  $H_0$  ditolak  $H_a$  diterima. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional (X2) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y). Hal ini berarti budaya organisasi memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul.

Hasil pengujian secara parsial mengenai kebutuhan berkuasa (*Need for Power*) (X3) diketahui nilai t hitung = 2,096 dan nilainya lebih besar dari t tabel (2,000) dengan tingkat signifikansi 0,041 (lebih kecil dari 0,05). Dengan demikian,  $H_0$  ditolak  $H_a$  diterima. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel kebutuhan berkuasa (*Need for Power*) (X3) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y). Hal ini berarti kebutuhan berkuasa (*Need for Power*) memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul.

Hasil pengujian secara parsial mengenai kebutuhan berafiliasi (*Need for Affiliation*) (X4) diketahui nilai t hitung = 2,163 dan nilainya lebih besar dari t tabel (2,000) dengan tingkat signifikansi 0,035 (lebih kecil dari 0,05). Dengan demikian,  $H_0$  ditolak  $H_a$  diterima. Berdasarkan

hal tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel kebutuhan berafiliasi (*Need for Affiliation*) (X4) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y). Hal ini berarti kebutuhan berafiliasi (*Need for Affiliation*) memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul.

Hasil pengujian secara parsial mengenai kebutuhan berprestasi (*Need for Achievement*) (X5) diketahui nilai  $t$  hitung = 3,111 dan nilainya lebih besar dari  $t$  tabel (2,000) dengan tingkat signifikansi 0,003 (lebih kecil dari 0,05). Dengan demikian,  $H_0$  ditolak  $H_a$  diterima. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel kebutuhan berprestasi (*Need for Achievement*) (X5) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y). Hal ini berarti kebutuhan berprestasi (*Need for Achievement*) memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul.

#### **4.6 Pembahasan**

Sebagian besar responden penelitian berjenis kelamin laki-laki, yaitu sebesar 80 %, dan sebanyak 20 % berjenis kelamin perempuan. Data umur responden penelitian menunjukkan bahwa sebesar 36,66 % berusia 31 – 40 tahun, sedangkan sebesar 30 % berusia antara 41 – 50 tahun. Tingkat pendidikan responden

menunjukkan bahwa sebagian besar berpendidikan SMA yakni 50 %, disusul berpendidikan S1 sebesar 18,33 %.

Responden sebagian besar memiliki masa kerja antara 6-10 tahun yakni sebesar 31,66 %, sedangkan 28,33 % memiliki masa kerja 11 – 15 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa di Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul pegawainya memiliki masa kerja menengah. Hal ini juga selaras dengan usia dominan pegawai yakni antara 31 – 40 tahun. Data ini memperlihatkan bahwa semangat kerja pegawai di Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul tergolong tinggi. Hal ini terbukti bahwa kinerja pegawai di Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul termasuk dalam kategori tinggi. Kinerja pegawai yang tinggi ini diindikasikan dari beberapa faktor seperti : *Quality of Work* (kualitas kerja), *Job Knowledge* (pengetahuan kerja), *Creativeness* (kreatifitas), *Cooperative* (kerjasama), *Initiative* (inisiatif), *Dependerability* (ketergantungan), *Personal Quality* (kualitas personil).

Hasil analisis deskriptif memperlihatkan bahwa budaya organisasi Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul termasuk dalam kategori baik. Budaya organisasi ini mencakup aspek keberanian berinovasi dan mengambil resiko, perhatian terhadap hal yang detail, berorientasi pada hasil, berorientasi pada kemanusiaan, berfokus pada kerja tim dan agresifitas karyawan dalam bekerja serta stabilitas. Apabila unsur-unsur tersebut memadai, maka budaya organisasi dalam sebuah organisasi akan mendukung kinerja pegawai. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa budaya organisasi Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul cukup mendukung. Hal ini ditunjukkan dengan frekuensi responden yang sebagian besar

memiliki total jawaban pada kategori tinggi. Responden menilai bahwa budaya organisasi termasuk salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa faktor budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul.

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa kepemimpinan transformasional di Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul termasuk dalam kategori baik. Kepemimpinan transformasional ini mencakup aspek *Idealized Influence (kharisma)*, *Inspirational Motivation*, *Intellectual Stimulation* dan *Individualized Consideration*. Apabila unsur-unsur tersebut memadai, maka budaya organisasi dalam sebuah organisasi akan mendukung kinerja pegawai. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa kepemimpinan transformasional Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul cukup mendukung. Hal ini ditunjukkan dengan frekuensi responden yang sebagian besar memiliki total jawaban pada kategori tinggi. Responden menilai bahwa kepemimpinan transformasional termasuk salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa faktor kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul.

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa faktor kebutuhan berkuasa (*Need for Power*) termasuk dalam kategori sedang. Kebutuhan berkuasa (*Need for Power*) ini mencakup aspek mempengaruhi, mementor, mengajarkan serta mendorong pencapaian prestasi. Hal ini ditunjukkan dengan frekuensi responden yang sebagian

besar memiliki total jawaban pada kategori sedang. Data ini memperlihatkan bahwa kebutuhan berkuasa (*Need for Power*) pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Pegawai yang butuh akan kekuasaan akan meningkatkan kinerjanya. Artinya, kebutuhan akan kekuasaan dari pegawai akan membuat pegawai tersebut lebih berupaya untuk memiliki kinerja yang tinggi.

Pegawai dengan usia yang matang dan didukung dengan masa kerja yang cukup, umumnya memiliki sifat egoisme yang sudah menurun sehingga rasa kebersamaan dan bekerjasama dengan orang lain dalam melakukan pekerjaan akan semakin kuat. Hal ini didukung dengan hasil analisis yang dilakukan bahwa faktor kebutuhan berafiliasi (*Need for Affiliation*) dalam penelitian ini termasuk dalam kategori sangat tinggi. Artinya, semangat untuk bekerjasama dengan pegawai lain dalam bekerja tergolong sangat tinggi. Hasil analisis deskriptif memperlihatkan bahwa kebutuhan berafiliasi (*Need for Affiliation*) Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul termasuk dalam kategori sangat tinggi. Kebutuhan berafiliasi (*Need for Affiliation*) ini mencakup aspek lebih suka mempertahankan hubungan, lebih suka kerja kelompok, serta menginginkan kasih sayang dan pengakuan. Apabila unsur-unsur tersebut memadai, maka kebutuhan berafiliasi (*Need for Affiliation*) dalam sebuah organisasi akan mendukung kinerja pegawai. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa kebutuhan berafiliasi (*Need for Affiliation*) Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul sangat tinggi. Hal ini ditunjukkan dengan frekuensi responden yang

sebagian besar memiliki total jawaban pada kategori sangat tinggi. Responden menilai bahwa kebutuhan berafiliasi (*Need for Affiliation*) salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa faktor kebutuhan berafiliasi (*Need for Affiliation*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul.

Pegawai dengan usia yang matang dan didukung dengan pengalaman kerja yang cukup, umumnya memiliki etos kerja dan prestasi yang bagus dalam bekerja. Hal ini didukung dengan hasil analisis yang dilakukan bahwa faktor kebutuhan berprestasi (*Need for Achievement*) dalam penelitian ini termasuk dalam kategori tinggi. Artinya, etos kerja pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul tergolong tinggi. Hasil penelitian ini didukung oleh pendapat Mc Clelland dalam Tjahjono (2010) bahwa kebutuhan berprestasi seseorang tidak semata-mata untuk mencapai keuntungan tetapi adanya keinginan yang kuat untuk berprestasi. Individu yang meraih prestasi tinggi cenderung memiliki hasrat untuk melaksanakan atau menyelesaikan segala sesuatu dengan lebih baik. Setiap orang dalam bekerja menginginkan prestasi yang baik. Kebutuhan akan prestasi merupakan dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses. Dimensi atau ciri-ciri individu yang memiliki kebutuhan berprestasi yang tinggi antara lain suka mengambil resiko yang moderat, dalam pandangan mereka, prestasi lebih disebabkan faktor mereka sendiri dari pada faktor yang lain serta memerlukan umpan balik yang cepat terkait dengan keberhasilan dan kegagalan

mereka. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa kebutuhan berprestasi (*Need for Achievement*) Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul tinggi. Hal ini ditunjukkan dengan frekuensi responden yang sebagian besar memiliki total jawaban pada kategori tinggi. Responden menilai bahwa kebutuhan berprestasi (*Need for Achievement*) termasuk salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai sehingga hasil penelitian menyatakan bahwa kebutuhan berprestasi (*Need for Achievement*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul.

Dilihat dari kinerja pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini ditunjukkan dengan frekuensi responden yang sebagian besar memiliki total jawaban pada kategori tinggi. Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa pegawai DPRD Kabupaten Gunungkidul memiliki semangat kerja yang tinggi. Kinerja pegawai ini ditunjukkan dengan kebersamaan dalam bekerja (*team work*) dalam bekerja. Hasil analisis deskriptif memperlihatkan bahwa skor tertinggi berada pada item pertanyaan nomor 4 atau pernyataan pegawai mengembangkan kreativitasnya dalam bekerja. Hal ini mengindikasikan bahwa pegawai dalam bekerja selalu berusaha mengembangkan kreativitasnya untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan cepat serta sesuai dengan target dan tupoksinya.

Selain itu, kinerja pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul ditunjukkan dengan adanya semangat untuk saling bekerjasama antar pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan (*team work*), dengan adanya semangat saling bekerjasama



dalam menyelesaikan pekerjaan maka beban kerja yang ada akan segera dapat terselesaikan dengan hasil sesuai target atau yang diharapkan baik tercapai sasaran program maupun dalam ketepatan waktunya.

Hasil regresi berganda menunjukkan adanya kontribusi yang signifikan antara variabel budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, kebutuhan berkuasa (*Need for Power*), kebutuhan berafiliasi (*Need for Affiliation*), dan kebutuhan berprestasi (*Need for Achievement*) terhadap kinerja pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul. Dengan demikian, variasi variabel bebas dapat menjelaskan variasi nilai variabel terikat, yang dengan kata lain variabel budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, kebutuhan berkuasa (*Need for Power*), kebutuhan berafiliasi (*Need for Affiliation*), dan kebutuhan berprestasi (*Need for Achievement*) dapat memprediksi variabel kinerja pegawai.

Variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul hal ini ditunjukkan dengan nilai signifikansi sebesar 0,036 dengan nilai lebih kecil dari 0,05. Nilai positif yang dihasilkan memiliki arti bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Apabila budaya organisasi mengalami peningkatan, maka kinerja pegawai juga akan mengalami peningkatan. Begitu pula sebaliknya, apabila budaya organisasi pegawai menurun, maka kinerja pegawai juga akan menurun. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Agustina Ritawati (2013), dalam penelitiannya menganalisis pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya

Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan PT. Jamsostek (Persero) Cabang Surabaya, DIE Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen menunjukkan bahwa faktor-faktor atau indikator pendukung budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada PT Jamsostek (persero) Cabang Surabaya. Budaya organisasi yang tinggi dapat meningkatkan etos kerja pegawai. Hasil kerja yang meningkat merupakan gambaran meningkatnya kinerja pegawai tersebut. Hal ini memperlihatkan terdapat hubungan positif antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai. Semakin baik budaya organisasinya maka akan semakin tinggi kinerja pegawainya.

Variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul. Hal ini ditunjukkan dengan nilai signifikansi sebesar 0,009 dengan nilai lebih kecil 0,05. Nilai positif yang dihasilkan memiliki arti bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Marwan Petra Surbakti dan Suharmono (2013), dalam penelitiannya menganalisis pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi terhadap kinerja karyawan (studi pada PT. Kereta Api Indonesia Daop IV Semarang), Diponegoro Journal of Manajemen, Volume 2 Nomor 3 dan didapat kesimpulan Variabel Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan Transformasional yang baik dapat meningkatkan kinerja pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten

Gunungkidul begitupula sebaliknya Kepemimpinan Transformasional yang kurang baik akan membuat pegawai menurun kinerjanya.

Variabel kebutuhan berkuasa (*Need for Power*) berpengaruh terhadap kinerja pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul, hal ini ditunjukkan dengan nilai signifikansi sebesar 0,041 dengan nilai lebih kecil dari 0,05. Nilai positif yang dihasilkan memiliki arti bahwa kebutuhan berkuasa (*Need for Power*) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Apabila kebutuhan berkuasa mengalami peningkatan, maka kinerja pegawai juga akan mengalami peningkatan. Begitu pula sebaliknya, apabila kebutuhan berkuasa pegawai menurun, maka kinerja pegawai juga menurun.

Variabel kebutuhan berafiliasi (*Need for Affiliation*) berpengaruh terhadap kinerja pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul, hal ini ditunjukkan dengan nilai signifikansi sebesar 0,035 dengan nilai lebih kecil dari 0,05. Nilai positif yang dihasilkan memiliki arti bahwa kebutuhan berafiliasi (*Need for Affiliation*) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Apabila kebutuhan berafiliasi mengalami peningkatan, maka kinerja pegawai juga akan mengalami peningkatan. Begitu pula sebaliknya, apabila kebutuhan berafiliasi pegawai menurun, maka kinerja pegawai juga menurun.

Variabel kebutuhan berprestasi (*Need for Achievement*) berpengaruh terhadap kinerja pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul, hal ini ditunjukkan

dengan nilai signifikansi sebesar 0,003 dengan nilai lebih kecil dari 0,05. Nilai positif yang dihasilkan memiliki arti bahwa kebutuhan berprestasi (*Need for Achievement*) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Apabila kebutuhan berprestasi mengalami peningkatan, maka kinerja pegawai juga akan mengalami peningkatan. Begitu pula sebaliknya, apabila kebutuhan berprestasi pegawai menurun, maka kinerja pegawai juga menurun.

Hasil penelitian ini diperkuat oleh hasil penelitian yang dilakukan Gunistiyo (2009) yang berjudul “Pengaruh Motivasi Berprestasi, Motivasi Berafiliasi dan Motivasi Berkuasa terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Swasta di Kota Tegal” menunjukkan bahwa faktor-faktor atau indikator pendukung motivasi pegawai (berkuasa, berafiliasi, berprestasi) berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dalam suatu organisasi. Kebutuhan Berkuasa, Kebutuhan Berafiliasi dan Kebutuhan Berprestasi pegawai yang tinggi dapat meningkatkan semangat pegawai untuk bekerja. Hasil kerja yang meningkat merupakan gambaran meningkatnya kinerja pegawai tersebut. Hal ini memperlihatkan terdapat hubungan positif antara motivasi pegawai dengan kinerja pegawai. Semakin banyak pegawai yang memiliki kebutuhan berkuasa, berafiliasi dan berprestasi yang tinggi dalam menjalankan tugas-tugasnya, maka kinerja dan keberhasilan organisasi semakin tinggi.

Perbedaan-perbedaan yang muncul dari hasil penelitian ini dengan penelitian sebelumnya kemungkinan disebabkan oleh sejumlah sampel yang lebih sedikit dibandingkan dengan jumlah sampel pada penelitian-penelitian sebelumnya, adanya

perbedaan karakteristik organisasi yang dipengaruhi oleh kondisi internal dan eksternalnya, dan karakteristik responden yang berbeda kemungkinan dapat mempengaruhi hasil penelitian.

**STIE Widya Wiwaha**  
**Jangan Plagiat**

## BAB V

### KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

#### 5.1 Kesimpulan

1. Budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, motivasi (kebutuhan berkuasa/*Need for Power*, kebutuhan berafiliasi/*Need for Affiliation* dan kebutuhan berprestasi/*Need for Achievemen*) secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul, yang berarti semakin tinggi Budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, motivasi (kebutuhan berkuasa/*Need for Power*, kebutuhan berafiliasi/*Need for Affiliation* dan kebutuhan berprestasi/*Need for Achievemen*) maka semakin tinggi pula kinerja pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul.
2. Pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, motivasi (kebutuhan berkuasa/*Need for Power*, kebutuhan berafiliasi/*Need for Affiliation* dan kebutuhan berprestasi/*Need for Achievemen*) secara parsial terhadap kinerja pegawai dapat dijelaskan sebagai berikut :
  - a. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul. Hal ini menandakan bahwa semakin baik budaya organisasi maka semakin tinggi kinerja pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul.
  - b. Kepemimpinan transformasional secara parsial memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul, yang berarti semakin baik kepemimpinan

transformasional maka semakin tinggi pula kinerja pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul.

- c. Kebutuhan berkuasa (*Need for Power*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul. Hal ini menandakan semakin tinggi kebutuhan berkuasa (*Need for Power*) pegawai maka semakin tinggi pula kinerja pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul.
- d. Kebutuhan berafiliasi (*Need for Affiliation*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul. Hal ini menandakan semakin tinggi kebutuhan berafiliasi (*Need for Affiliation*) pegawai maka semakin tinggi pula kinerja pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul.
- e. Kebutuhan berprestasi (*Need for Achievement*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul. Hal ini menandakan semakin tinggi kebutuhan berprestasi (*Need for Achievement*) pegawai maka semakin tinggi pula kinerja pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul.

## 5.2 SARAN

1. Perlu dilakukan penelitian kembali dengan menambahkan variabel lain karena dalam penelitian ini variabel yang digunakan hanya dapat menunjukkan pengaruh terhadap kinerja karyawan sebanyak 69,7 %.
2. Data penelitian berasal dari persepsi responden yang disampaikan secara tertulis dengan bentuk instrumen kuesioner mungkin mempengaruhi

validitas hasil. Persepsi responden belum tentu mencerminkan keadaan yang sebenarnya dan akan berbeda jika data diperoleh dengan wawancara.

3. Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul diharapkan mempertahankan dan menjaga agar faktor budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, motivasi (kebutuhan berkuasa/*Need for Power*, kebutuhan berafiliasi/*Need for Affiliation* dan kebutuhan berprestasi/*Need for Achievemen*) tetap pada kategori tinggi sehingga kinerja pegawai akan tetap terjaga pada level yang tinggi.

### 5.3 KETERBATASAN PENELITIAN

Keterbatasan dalam penelitian ini antara lain:

Peneliti menyadari bahwa adanya beberapa keterbatasan yang mungkin mempengaruhi hasil penelitian. Keterbatasan-keterbatasan yang mempengaruhi hasil penelitian antara lain:

1. Data penelitian ini didasarkan pada hasil jawaban responden tanpa melakukan wawancara. Hal ini dapat menimbulkan perbedaan persepsi dan pemahaman responden terhadap pertanyaan yang diajukan dengan masalah yang dimaksud peneliti.
2. Penelitian ini terbatas pada objek penelitian di Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul, hal ini memungkinkan perbedaan hasil, pembahasan maupun kesimpulan untuk objek penelitian yang berbeda sehingga tidak dapat dibandingkan secara mutlak dengan penelitian terdahulu.



3. Periode pengamatan yang digunakan dalam penelitian ini hanya terbatas pada bulan Agustus 2017.

**STIE Widya Wiwaha**  
**Jangan Plagiat**

## DAFTAR PUSTAKA

- Abi Sujak, 1990, *Kepemimpinan Manager Eksistensinya dalam Perilaku Organisasi*, Jakarta, Radar Jaya
- Abor, A.R., 1994, *Kepemimpinan Pendidikan bagi Perbaikan dan Peningkatan Pengajaran*, Nur Cahaya, Yogyakarta
- Agustina. R. 2013, Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan PT Jamsostek (Persero). *DIE, Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen*. Volume 9. No. 1. Hal 82-93
- Ahmad, S.K, 2011, Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Intervening, eprints.undip.ac.id
- Ancok, Djamaludin, 2012, *Psikologi Kepemimpinan Inovasi*, Erlangga, Jakarta
- As'ad, M., 2003, *Seri Ilmu Sumberdaya Manusia – Psikologi Industri*, Yogyakarta, Liberty.
- Azwar, Saifudin. 1998. *Metode Penelitian*. Yogyakarta. Pustaka Pelajar
- Bass, B.M & Avolio. 1993. *Transformational Leadership and Organizational Culture*. Public Administration Quarterly
- \_\_\_\_\_. 1996. Does The Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries. *Journal American Psychologist*. 52: 130-139.
- \_\_\_\_\_. 1990. Transformational Leadership : Beyond Initiation and Consideration. *Journal of Management*. December, 693-703.
- Cahyono, Budi 2005, *Pengaruh Budaya Organisasi, kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia di Sekretariat DPRD Provinsi Jawa Tengah dalam Jurnal Riset Bisnis Indonesia*, Volume 1, Nomer 1, Januari 2005, Hal 30 47, Program S2 Magister Manajemen, Unissula, Semarang
- Cash, WH and Fisher, 1987, *Human Resources Planning*, Fong and Sons Printer, Pte. LTD, Singapura.

- Chen, L.Y. 2004. Examining the Effect of Organizational Culture and Leadership Behavior on Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance at Small and Middle Size Firm of Taiwan. *Journal of American Academy Business*, 432-438.
- Cooper, Donal R dan Emory, William, 2001, *Metode Penelitian Bisnis*, alih bahasa Widiono Soecipto dan Uka Wikarya, Erlangga, Jakarta
- Cotton, K. 2005. *What might be called character in an individual would be called culture in an expeditionary learning school*. Dari [www.AMAposcult\\_School.html](http://www.AMAposcult_School.html).
- Dharma, Surya, 1991, *Manajemen Kinerja: Falsafah Teori dan Penerapannya*, Jakarta, Pustaka Pelajar.
- Dubrin, J.A. 2005. *The Complete Ideal's Guides Leadership*, Edisi Kedua.
- Djokosantoso, Moeljono,. (2005). *Cultured: Budaya Organisasi dalam Tantangan*, Jakarta, PT. Elex Media Komputindo.
- Gardner, M.P. 1985. Mood States and Consumer Behaviour: Critical Review. *Journal of Consumer Research*, 12 (December): 281-300.
- Gibson, Ivancevich, & Donnely. 1996. *Organisasi Perilaku, Struktur, Proses*, Edisi Kelima. Jilid 1. Cetakan Kedelapan. Erlangga. Jakarta.
- Greenberg, J. & Baron, R.A. 2000. *Behavior in Organizations*. Seventh Edition. Prentice Hall International, Inc.
- Gomez, L.E, 2006, *Organizational Effectiveness*, McGraw-Hill, New York
- Gujarati, D.1997. *Ekonometrika Dasar*. Sumarno Zain, penerjemah. Jakarta: Erlangga. Terjemahan dari: Basic Econometrics.
- Gunistiyo, 2009, Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Bank Swasta di Kota Tegal), *Jurnal Penelitian FE UNPAD Bandung*
- Handoko. T. Hani, 1995, *Manajemen*, Edisi 2 Yogyakarta, BPFE
- Hasibuan. M. 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara
- Imam, Ghozali, 2009, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro

- Jagarin, P. 2009. Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Tema Telaah Manajemen*. Volume 6. Edisi 1. Hal 67-85
- Kartini, Kartono, 1994, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Penerbit PT. Raja Grafindo Perkasa, Jakarta
- Keller, R.T. 2006. Transformational Leadership, Initiating Structure, and Substitute for Leadership: A Longitudinal Study of Research and Development Project Team Performance. *Journal of Applied Psychology* 91. No. 1. 202 – 210.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinichi. 2000. *Organizational Behavior*. Edisi ketiga USA D Irwin Inc.
- Kotler, R., & Armstrong, G. 1997. *Dasar-dasar Pemasaran*, Jilid 1. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- LAN dan BPKP. 2000. *Pengukuran Kinerja Instansi Pemerintah*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
- Locke, E.A., Kirkpatrick, S.A., & Baum, J.R. 2000. A Longitudinal Study of Relation of Vision and Vision Communication to Venture Growth in Entrepreneurial Firms. *Journal of Applied Psychology*, Februari, 43-54.
- Luthans, F, 2006, *Organizational Behaviour*, Ninth Edition, McGraw Hill, Singapura
- MacKenzie, S.B, Podsakoff, P.M., and Paine, J.B. 1999. Do Citizenship Behaviors Matter More for Managers Than for Salespeople. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (4). 390-410.
- Mahsun, Mohamad, 2006, *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*, BPFE Yogyakarta, Yogyakarta
- Mangkunegara Anwar Prabu, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Cetakan Keenam, Pt. Remaja Rosdakarya, Bandung
- \_\_\_\_\_, 2006, *Perilaku dan Budaya Organisasi*, Cetakan Pertama, PT. Refika Aditama, Bandung
- Marwan, PS. 2013. Analisis Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Diponegoro Journal of Management*. Volume 2. Nomor 3.

- Mas'ud, Fuad, 2004, *Survey Diagnosis Organisasional*, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- \_\_\_\_\_, 2008, *Menggugat Manajemen Barat*, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Mathis, R. L. dan Jackson, J. H. 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Salemba Empat.
- Mintzberg, Henry, 1983, *Structure In Five : Design Effective Organizations*, Prentice-Hall
- Natawijaya, Rachman, 2003, *Kinerja Guru*, Melalui <https://wijayanathan.blogspot>. (diakses 15 Agustus 2017).
- Nawawi, Hadari, 2003. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Ndraha Taliziduhu, 2005, *Teori Budaya Organisasi*, Cetakan Pertama, PT. Rineka Cipta, Jakarta
- Noe, R. A., et al. 2003, *Human Resource and Development*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Prawirosentono, Suyadi, 2000, *Kebijakan Kinerja Karyawan*, BPFE Yogyakarta, Yogyakarta
- Pudyastuti. 2012. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada UPT Puskesmas Ngawen I Kabupaten Gunungkidul. *Tesis*. Program Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
- Radig, 1998, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bina Aksara, Jakarta
- Reksohadiprodjo, S., dan Handoko, H. 1996. *Organisasi Perusahaan: Teori, Struktur dan Perilaku*. Yogyakarta: BPFE
- Robbins, Stephen P, 2003, *Organizational Behaviour*, Prentice Hall, England.
- \_\_\_\_\_, 2006. *Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Terjemahan Hadyana Pujaatmaka. Jakarta: Prenhallindo.
- Sathe, V. 2005. Culture and Related Corporate Realities: text, cases, & readings on organizational entry, establishment & Chnage. *Irwin series in Management and the behavioral sciences*, dari [www.amazon.com](http://www.amazon.com).

- Sax, Gilbert, 1991, *Principle of Educational Measurement and Evaluation*, Wadsworth Publishing, California
- Schein, E.H.2002. *Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco.Jossey-Bass.
- Sekaran,U, 2004, *Research Methods for Buiseness: a Skill-Building Approach*, 3<sup>rd</sup> edition, John Willey and Sons, Inc.
- Simamora, Henry, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Ke-3, STIE YKPN Yogyakarta
- Suparman, 2007, *Analisis Pengaruh Peran Kepemimpinan, Motivasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Sukamara di Propinsi Kalimantan Tengah)*. Tesis Magister Manajemen, Pascasarjana Universitas Diponegoro, Semarang
- Suyadi. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Edisi Revisi). Jakarta : Bumi Aksara
- Titin. 2011. Pengaruh Kepemimpinan Trasnformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Puskesmas Ponjong II Gunungkidul Yogyakarta, *Tesis*, Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, Yogyakarta
- Thoha, Miftah, 2010, *Kepemimpinan dalam Manajemen , Suatu Pendekatan Perilaku*, Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada
- Tjahjono, Heru Kurnianto, 2010, *Perspektif Teori-Teori Motivasi Perspektif Proses*, Artikel
- \_\_\_\_\_,2009, *Metode Penelitian Bisnis*. Edisi 1.0. Visi Solusi Madani.
- Veithzal, R. 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wibowo.2013. *Manajemen Kinerja*. Edisi 3.Rajawali Press. Jakarta
- Wirawan, 2000, *Kapita Selecta Teori Kepemimpinan: Pengantar untuk Praktek dan Penelitian*, Yayasan Bangun Indonesia & UHAMKA Press, Jakarta

- West-Burnham, J. 1997. *Managing Quality in Schools: Effective Strategies for Quality Based School Improvement*. London: Prentice Hall.
- Yasin. 2001. Kepemimpinan dalam Pengembangan Organisasi. *Jurnal Lintasan Ekonomi Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang*. Volume 18. Nomor 1. Malang.
- Yukl, Gary. 2009. *Leadership In Organization*. Fift Edition. Prentice Hal Inc, New Jerse

**STIE Widya Wiwaha**  
**Jangan Plagiat**