

**PENGARUH MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
DENGAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL  
SEBAGAI VARIABEL PEMODERASI**

**(Tesis)**

**Oleh**

**YIPI KINANDRA**



**MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2019**

**PENGARUH MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
DENGAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL  
SEBAGAI VARIABEL PEMODERASI**

**Oleh**

**YIPI KINANDRA**

**Tesis**

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar  
MAGISTER MANAJEMEN**

**Pada**

**Program Pascasarjana Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi Universitas Lampung**



**MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2019**

**ABSTRAK****PENGARUH MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN  
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL SEBAGAI VARIABEL  
PEMODERASI**

Oleh  
Yipi Kinandra

Visi BPJS kesehatan yang biasa disebut dengan cakupan kesehatan semesta menuntut para karyawan memiliki kinerja yang baik sehingga visi tersebut dapat tercapai serta pelayanan yang maksimal dapat diberikan kepada masyarakat. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan dengan kepemimpinan transformasional sebagai variabel pemoderasi pada BPJS kesehatan Bandar Lampung.

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode deskriptif kuantitatif dan analisis dengan menggunakan *Moderated Regression Analysis (MRA)*. Sampel dalam penelitian ini adalah semua pegawai atau staf berjumlah 92 yang bekerja di BPJS Kesehatan Bandar Lampung. Hasil analisis *Moderated Regression*, diketahui bahwa kepemimpinan transformasional dapat memperkuat pengaruh motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan BPJS kesehatan di Bandar Lampung secara positif dan signifikan, sehingga disarankan kepada para pemimpin perusahaan BPJS kesehatan di Bandar Lampung untuk menunjukkan kepemimpinan yang terbaik agar karyawan selalu termotivasi dan kinerjanya meningkat.

Hasil pengujian hipotesis dapat disimpulkan bahwa penelitian mendukung hipotesis motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja BPJS kesehatan di Bandar Lampung, hipotesis dua terpenuhi yaitu kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja BPJS kesehatan di Bandar Lampung, hipotesis ketiga terpenuhi yaitu, kepemimpinan transformasional dapat memperkuat pengaruh motivasi terhadap kinerja BPJS kesehatan di Bandar Lampung secara positif dan signifikan. Saran dari penelitian ini kepada pengelola BPJS kesehatan di Bandar Lampung memberikan pelatihan kepegawaian kepada para karyawan didalam motivasi berinovasi dan etika berbicara sehingga para karyawan menjadi termotivasi dalam berinovasi dan hanya berbicara apabila mereka didukung fakta yang dapat dipertanggungjawabkan, disarankan untuk mengadakan pelatihan kepada para pemimpin perusahaan agar dapat memiliki cara dan praktik kepemimpinan yang lebih baik, kepada pengelola BPJS kesehatan di Bandar Lampung, untuk selalu memberikan pelatihan kedisiplinan kepada karyawan – karyawannya.

Kata Kunci : Motivasi, Kinerja Karyawan, Kepemimpinan Transformasional, Moderasi

**ABSTRACT****THE INFLUENCE MOTIVATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AS A MODERATING VARIABEL****By****YipiKinandra**

Vision of BPJS health commonly referred to universal health coverage of employee required to have good performance so that this vision can be achieved and maximum service can be given to the society. This study aimed to determine the influence motivation on employee performance with transformational leadership as a moderating variable at BPJS Health Bandar Lampung. The method used is quantitative descriptive and analysis using *Moderated Regression Analysis* (MRA). The sample in this study all employee or staff totaling 92 working at BPJS Health in Bandar Lampung. The results moderated regression analysis discovered transformational leadership can be strengthen influence motivation employee on employee performance BPJS health in Bandar Lampung positively and significantly, the suggested to corporate leadership BPJS health in Bandar Lampung to showing the best leadership so that employee always motivated and performance increases. The results of testing hypothesis can be concluded one hypothesis is fulfilled motivation influence positively and significantly on performance BPJS health in Bandar Lampung, second hypothesis fulfilled is transformational leadership influence positively and significantly on performance BPJS health in Bandar Lampung, third hypothesis fulfilled is transformational leadership strengthen influence motivation on performance BPJS health in Bandar Lampung positively and significantly. Advice from this study to BPJS healthy in Bandar Lampung suggested manager BPJS healthy in Bandar Lampung provide training staffing to employees in motivating, innovating and speaking ethics that employee become motivated in innovating and only talking when they are supported by facts that can be accounted for, advised to hold training for company leaders in order to have better leadership methods and practices. To the manager BPJS health in Bandar Lampung, to always provide discipline training to its employees.

Key word: Motivation, Employee Performance, Transformational Leadership, Moderating

Judul Tesis : **PENGARUH MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL SEBAGAI VARIABEL PEMODERASI**

Nama Mahasiswa : **Yipi Kinandra**

Nomor Pokok Mahasiswa : 1521011034

Konsentrasi : MSDM

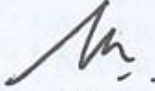
Program Studi : Magister Manajemen  
Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Lampung

**MENYETUJUI**

Komisi Pembimbing

Pembimbing I,

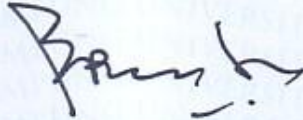
Pembimbing II,

  
**Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si.**  
NIP 19620822 198703 2 002

  
**Dr. Ribhan, S.E., M.Si.**  
NIP 19680708 200212 1 003

Program Studi Magister Manajemen  
Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Lampung

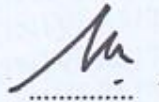
Ketua Program Studi

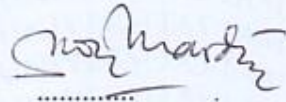
  
**Dr. Ernie Hendrawaty, S.E., M.Si.**  
NIP 19691128 200012 2 001

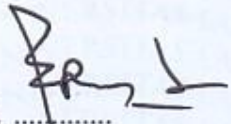


## MENGESAHKAN

### 1. Komisi Penguji :

1.1. Ketua Komisi Penguji :  
(Pembimbing I) : **Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si.** 

1.2. Anggota Komisi Penguji:  
(Penguji I) : **Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M.** 

1.3. Anggota Komisi Penguji:  
(Penguji II) : **Dr. Ernie Hendrawaty, S.E., M.Si.** 

1.4. Sekretaris Penguji :  
(Pembimbing II) : **Dr. Ribhan, S.E., M.Si.** 

### 2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung



**Prof. Dr. H. Satria Bangsawan, S.E., M.Si.**  
NIP. 196109041987031001



**Prof. Drs. Mustofa, M.A., Ph.D.**  
NIP. 195701011984031020

4. Tanggal Lulus Ujian : **21 Mei 2019**

## PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Tesis dengan judul **“PENGARUH MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL SEBAGAI VARIABEL PEMODERASI”** adalah karya saya sendiri dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan atas karya penulis lain dengan cara yang tidak sesuai dengan tata etika ilmiah yang berlaku dalam masyarakat akademik atau yang disebut **plagiatisme**.
2. Hak intelektual atas karya ilmiah ini diserahkan sepenuhnya kepada Universitas Lampung. Atas pernyataan ini, apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya ketidakbenaran, saya bersedia menanggung akibat dan sanksi yang diberikan kepada saya. Saya bersedia dan sanggup dituntut sesuai dengan hukum yang berlaku.

Bandar Lampung, 21 Mei 2019

Pembuat Pernyataan



Yipi Kinandra, S.E.

## **RIWAYAT HIDUP**

Penulis dilahirkan di Bandar Lampung pada tanggal 18 Juni 1991. Anak kedua dari pasangan Yuyun Kusnadi dan Saniah (alm)

Pendidikan Sekolah Dasar (SD) di selesaikan pada tahun 2005 di SD Negeri 4 SukaJawa Bandar Lampung. Tahun 2008 penulis berhasil menyelesaikan pendidikan Sekolah Menengah Pertama (SMP) di SMP Negeri 25 Bandar Lampung dan pendidikan Sekolah Menengah Atas (SMA) diselesaikan pada tahun 2011 di SMA Negeri 10 Bandar Lampung.

Penulis terdaftar sebagai mahasiswa Program Studi Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Lampung pada tahun 2011 dan berhasil menyelesaikan studi di tahun 2015 dengan gelar Sarjana Ekonomi (S.E). Pada tahun 2015 penulis melanjutkan pendidikan sebagai mahasiswa Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung dengan konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia..



## MOTTO

*“ Life is like riding a bicycle to keep your balance ,you must  
keep moving ”*

-albert einstein

## PERSEMBAHAN

*Tesis ini ku persembahkan kepada :*

*Kedua Orang Tuaku Tercinta*

*Yang telah mendidik dan membesarkan ku dengan penuh kasih sayang  
sampai sekarang ini*

*Untuk kakakku dan adikku*

*Yang selalu mensupport dan memberikan pengertian untukku*

*Dan untuk Orang yang sangat spesial Apriliaila*

*Yang selalu setia mendampingi ku dan tak henti membantu serta  
memberikan semangat*

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT, karena atas rahmat dan hidayah-Nya tesis ini dapat diselesaikan. Tesis dengan judul “Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepemimpinan Transformasional sebagai Variabel Pemoderasi” adalah salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen di Universitas Lampung.

Penulis menyadari tanpa ikhtiar, kerja keras, semangat, dorongan, bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, besar kemungkinan penulis tidak dapat menyelesaikan tesis ini. Maka dalam kesempatan ini dengan segala kerendahan hati penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Satria Bangsawan, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung;
2. Dr. Ernie Hendrawaty, S.E., M.Si., selaku Ketua Program Pascasarjana Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung dan selaku Penguji II dalam penyusunan tesis ini atas bimbingan, motivasi, saran dan pengarahan yang diberikan dalam proses penyusunan tesis ini;
3. Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si., selaku Pembimbing Utama atas kesediaannya memberikan bimbingan, berbagai macam ilmu pengetahuan, nasihat yang membangun dan juga mempermudah dalam proses penyelesaian tesis ini;
4. Dr. Ribhan, S.E., M.Si., selaku Dosen Pembimbing II yang telah banyak memberikan bimbingan, motivasi, saran, nasihat dan pengarahan yang sangat membantu dari awal hingga akhir proses penyusunan tesis ini

5. Dr. Irham Lihan , S.E., M.Si., selaku pembimbing akademik yang selalu bersedia membantu penulis dalam hal akademik;
6. Dr. Nova Mardiana, SE., M.M., selaku Penguji I dalam penyusunan tesis ini atas bimbingan, motivasi, saran dan pengarahan yang diberikan dalam proses penyusunan tesis ini;
7. Dr. Ernie Hendrawaty, S.E., M.Si., selaku Penguji II dalam penyusunan tesis ini atas bimbingan, motivasi, saran dan pengarahan yang diberikan dalam proses penyusunan tesis ini;
8. Seluruh Bapak dan Ibu dosen yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan memperluas wawasan selama mengikuti pendidikan pada Program Pascasarjana Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung;
9. Mbak Wanti atas kesediaan dan kesabaran dalam membantu proses perkuliahan hingga penyelesaian tesis ini;
10. Seluruh staf di Program Magister Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung;
11. Seluruh Pimpinan dan Staf di Perwakilan BPJS Kesehatan Bandar Lampung atas segala kerjasamanya sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian;
12. Godi Prakasa, Rachman Syuhada, Deny Wahyudi, M.Yanuar dan Mubey atas masukannya terhadap penelitian ini;
13. Semua pihak yang terlibat dan berperan penting dalam penyelesaian tesis ini yang tidak dapat disebutkan satu per satu, semoga amal perbuatan mereka mendapat balasan dari ALLAH SWT.

Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dalam penulisan tesis ini, oleh karena itu penulis mengharapkan saran dan kritik yang membangun untuk perbaikan penelitian yang akan datang.

Akhir kata penulis berharap semoga Tesis ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak.

Bandar Lampung, 21 Mei 2019

Yipi Kinandra , S.E.



## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>ABSTRAK.....</b>	<b>i</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>ii</b>
<b>PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH.....</b>	<b>v</b>
<b>RIWAYAT HIDUP.....</b>	<b>vi</b>
<b>MOTTO.....</b>	<b>vii</b>
<b>PERSEMBAHAN.....</b>	<b>viii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>xvi</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xvii</b>
<b>1 PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	7
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	8
1.3.1 Tujuan Penelitian .....	8
1.3.2 Manfaat Penelitian .....	8
<b>2 KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS .....</b>	<b>9</b>
2.1 Motivasi .....	10
2.1.1 Pengertian Motivasi .....	10
2.1.2 Teori Motivasi .....	11
2.1.3 Indikator Motivasi .....	13
2.1.4 Motivasi Kerja .....	13
2.2 Kinerja Karyawan .....	15
2.2.1 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja .....	16
2.2.2 Teori – teori Kinerja .....	18
2.2.3 Penilaian Kinerja .....	19
2.2.4 Manfaat dan Tujuan Penilaian Kinerja .....	20

2.2.5 Indikator Kinerja .....	21
2.3 Teori Kepemimpinan .....	23
2.3.1 Tipe Kepemimpinan .....	26
2.3.2 Fungsi-fungsi Kepemimpinan.....	28
2.3.3 Kepemimpinan Transformasional .....	30
2.3.4 Indikator Kepemimpinan Transformasional .....	31
2.4 Penelitian Terdahulu .....	32
2.5 Pengembangan Hipotesis .....	35
2.5.1 Hubungan Motivasi dan Kinerja .....	36
2.5.2 Hubungan Kepemimpin Transformasional dan Kinerja .....	37
2.5.3 Peran kepemimpinan transformasional dalam memoderasi pengaruh motivasi pada kinerja .....	37
2.5.4 Model Penelitian .....	38
<b>3 METODE PENELITIAN .....</b>	<b>39</b>
3.1 Jenis Penelitian .....	39
3.2 Jenis dan Sumber Data .....	40
3.2.1 Data Primer .....	40
3.2.2 Data Sekunder .....	40
3.3 Definisi Operasional .....	41
3.4 Populasi dan Sampel .....	42
3.4.1 Populasi .....	42
3.4.2 Sampel .....	43
3.5 Metode Pengumpulan Data .....	44
3.6 Teknik Analisis Data .....	45
3.6.1 Uji Reabilitas .....	46
3.6.2 Uji Validitas .....	47
3.6.3 Uji Normalitas Data .....	48
3.7 Moderated Regression Analysis (MRA) .....	48
<b>4 HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>50</b>
4.1 Uji Prasyarat Analisis .....	50
4.1.1 Uji Validitas .....	50

4.1.2 Uji Reliabilitas .....	51
4.1.3 Uji Normalitas .....	52
4.2 Karakteristik Pegawai BPJS Kesehatan di Bandar Lampung .....	53
4.2.1 Gender Responden .....	54
4.2.2 Usia Responden .....	55
4.2.3 Latar Pendidikan Responden .....	56
4.2.4 Status Pernikahan .....	56
4.2.5 Lama Bekerja Responden .....	57
4.3 Analisis Deskriptif Kuisisioner .....	58
4.3.1 Variabel Motivasi .....	58
4.3.2 Variabel Kepemimpinan Transformasional .....	59
4.3.3 Variabel Kinerja .....	61
4.4 Uji Determinansi .....	62
4.5 Moderated Regression Analysis (MRA) .....	64
4.5.1 Hipotesis 1 .....	65
4.5.2 Hipotesis 2 .....	66
4.5.3 Hipotesis 3 .....	67
4.6 Pembahasan .....	69
<b>5 PENUTUP .....</b>	<b>71</b>
5.1 Kesimpulan .....	72
5.2 Saran .....	73

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

<b>No. Tabel</b>	<b>Halaman</b>
1.1 Daftar Absensi Karyawan.....	5
1.2 Daftar Pelanggaran Kedisiplinan Karyawan.....	6
2.1 Penelitian Terdahulu .....	33
3.1 Operasionalisasi Variabel .....	42
3.2 Tabel Skala Likert .....	43
4.1 Rangkuman Nilai Uji Validitas .....	51
4.2 Rangkuman Uji Reliabilitas Instrument .....	51
4.3 Rangkuman Nilai Uji Normalitas .....	52
4.4 Statistik Deskriptif Variabel Motivasi .....	58
4.5 Statistik Deskriptif Variabel Kepemimpinan Transformasional .....	59
4.6 Statistik Deskriptif Variabel Kinerja .....	61
4.7 Statistik regresi motivasi terhadap kinerja .....	62
4.8 Statistik regresi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja .....	63
4.9 Statistik regresi motivasi yang diperkuat oleh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja .....	64
4.10 Koefisien regresi pengaruh motivasi terhadap kinerja .....	65
4.11 Koefisien regresi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja .....	66
4.12 Koefisien regresi motivasi yang diperkuat oleh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja .....	67
4.13 Anova Regresi Kinerja Karyawan BPJS Kesehatan Bandar Lampung .	68

**DAFTAR GAMBAR**

<b>No. Gambar</b>	<b>Halaman</b>
2.1 Kerangka Pemikiran .....	39
4.1 Grafik Normal Probability .....	53
4.2 Sebaran gender responden .....	55
4.3 Sebaran usia responden .....	55
4.4 Sebaran latar belakang pendidikan responden .....	56
4.5 Sebaran status pernikahan responden .....	57
4.6 Sebaran lama bekerja responden .....	57



## DAFTAR LAMPIRAN

### **No.Lampiran**

- 1 Kuisisioner Penelitian
- 2 Rekapitulasi Hasil Kuisisioner
- 3 Uji Validitas, Reliabilitas dan Normalitas
- 4 Moderated Regression Analysis

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Sumber daya manusia adalah aset terpenting bagi suatu organisasi. Hal ini mempertegas bahwa karyawan atau tenaga kerja merupakan bagian yang penting bagi organisasi. Dengan dukungan para karyawan maka suatu organisasi dapat menjadi lebih kuat, sehingga organisasi akan dapat memenangkan persaingan serta kontribusi mereka bagi pencapaian tujuan organisasi sangat dihargai oleh orang-orang tingkat atas/ pimpinan organisasi (Fuad Mas'ud, 2002). Pengelolaan karyawan yang baik serta pembinaan hubungan yang harmonis antara manajer dan karyawan merupakan salah satu kunci utama dalam mencapai tujuan organisasi. Pencapaian tujuan organisasi ini merupakan salah satu indikator keberhasilan organisasi dalam menjalankan usahanya.

Peningkatan sumber daya manusia dilakukan dengan harapan akan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atau pelaksanaan tugas tertentu dalam rangka mewujudkan sasaran dan tujuan organisasi (Dewi K. Soedarsono, 2007). Dengan demikian, kinerja memiliki hubungan yang erat dengan produktivitas seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Para manajer sangat memperhatikan kinerja karyawan karena profesionalisme seorang manajer dipertaruhkan dalam kaitannya dengan kinerja dan nama baik perusahaan sehubungan dengan kinerja karyawannya.

Pentingnya peran karyawan bagi suatu organisasi juga tercermin dari ketatnya proses seleksi dan rekrutmen yang dilakukan oleh banyak perusahaan di Indonesia atau bahkan di dunia. Tampak jelas bahwa karyawan merupakan modal utama suatu organisasi untuk dapat bersaing dengan organisasi lain yang bergerak di bidang yang sama.

Manajemen sumber daya manusia pada umumnya adalah untuk menciptakan hubungan kerja yang serasi di antara para karyawan dan penyatupaduan sumber daya manusia secara efektif atau tujuan efisiensi dan kerja sama sehingga diharapkan akan meningkatkan produktivitas kerja (Danang Sunyoto, 2013). Hal ini tentunya menjadi tanggung jawab bersama di antara para manajer dan karyawan. Manajer bertanggung jawab untuk memperhatikan pola kinerja karyawannya dan karyawan bertanggung jawab untuk menjalankan segala tugas dan peranan yang telah diberikan. Semakin baik pola hubungan kerja tersebut maka akan semakin baik pula manajemen suatu organisasi.

Cara manajer untuk membangun kinerja karyawan yang baik adalah dengan membangun motivasi kerja kepada karyawan. Menurut Supardi dan Anwar (2004) motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Motivasi adalah keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak. Pemberian motivasi sangat penting dalam setiap perusahaan. Karyawan yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi akan dapat mendorong karyawan tersebut bekerja lebih semangat serta dapat memberikan kontribusi positif terhadap pekerjaan yang telah menjadi tanggung jawabnya.

Seorang karyawan tidak dapat memenuhi pekerjaannya sesuai standar atau melampaui standar jika apa yang menjadi motivasi dalam bekerja tidak terpenuhi. Sekalipun seorang karyawan yang memiliki kemampuan dalam bekerja tinggi tetapi tidak memiliki motivasi untuk menyelesaikan tugasnya maka hasil akhir dalam pekerjaannya tidak akan memuaskan. Perusahaan perusahaan baik perusahaan publik maupun perusahaan privat telah menyadari bahwa dengan adanya motivasi dapat meningkatkan kinerja dan produktifitas pekerja sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Membicarakan tentang kinerja karyawan di dalam sebuah organisasi tentu tidak akan lepas dengan yang namanya kepemimpinan, Sebuah organisasi dijalankan dan diatur oleh seorang pemimpin. Oleh karena itu, kepemimpinan akan mempengaruhi kinerja pegawai. Seorang pemimpin dalam organisasi harus dapat menciptakan integrasi yang serasi dengan para bawahannya juga termasuk dalam membina kerja sama, mengarah dan mendorong gairah kerja para bawahan sehingga tercipta motivasi positif yang akan menimbulkan niat dan usaha (kinerja) yang maksimal juga didukung oleh fasilitas-fasilitas organisasi untuk mencapai sasaran organisasi.

Gaya kepemimpinan yang berperan penting didalam memotivasi pegawai ialah gaya kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional merupakan model kepemimpinan yang cenderung untuk memberikan motivasi kepada bawahan untuk bekerja lebih baik serta menitikberatkan pada perilaku untuk membantu transformasi antara individu dengan organisasi (Ambarwati 2003). Karakteristik gaya kepemimpinan transformasional yang efektif adalah

menunjukkan perilaku karismatik, memunculkan motivasi inspirasional, memberikan stimulasi intelektual dan memperlakukan karyawan dengan memberi perhatian terhadap individu.

Visi BPJS Kesehatan yang biasa disebut dengan Cakupan Kesehatan Semesta para karyawan dituntut untuk memiliki kinerja yang baik sehingga visi tersebut dapat tercapai serta pelayanan yang maksimal dapat diberikan kepada masyarakat. Kinerja karyawan yang baik dapat dilihat dari tingkat absensi, kedisiplinan, serta hasil kerja karyawan. Namun, berdasarkan data sekunder yang didapat dari perusahaan, angka absensi dan pelanggaran kedisiplinan meningkat dari tahun 2016 ke tahun 2017 Hal ini dapat dilihat sebagai salah satu indikasi penurunan kinerja karyawan. Tingkat absensi dan pelanggaran kedisiplinan karyawan dapat dilihat pada Tabel 1.1 sebagai berikut:



**Tabel 1.1**  
**Daftar Absensi Karyawan**  
**BPJS Kesehatan Cabang Utama Bandar Lampung Tahun 2016 dan 2017**

Bulan	Ijin		Ijin Sakit		Mangkir	
	2016	2017	2016	2017	2016	2017
Januari	3	9	15	13	11	9
Februari	4	3	11	9	5	4
Maret	1	4	1	3	2	0
April	2	1	3	2	0	4
Mei	2	1	0	0	0	1
Juni	3	2	2	0	1	0
Juli	1	5	5	1	0	1
Agustus	17	19	11	12	5	3
September	6	5	1	7	2	0
Oktober	12	10	12	17	5	5
November	10	9	14	21	6	9
Desember	15	13	19	25	9	11
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>81</b>	<b>94</b>	<b>110</b>	<b>46</b>	<b>47</b>

*Sumber: BPJS Kesehatan Bandar Lampung 2017*

Uraian diatas dapat dilihat pada tingkat absensi BPJS Kesehatan Bandar Lampung belum baik. Hal ini dilihat pada ijin ,ijin sakit, dan mangkir mengalami peningkatan di tahun 2017.

**Tabel 1.2**  
**Daftar Pelanggaran Kedisiplinan Karyawan**  
**BPJS Kesehatan Cabang Utama Bandar Lampung Tahun 2016 dan 2017**

<b>Bulan</b>	<b>Terlambat</b>	
	<b>Datang 2016</b>	<b>2017</b>
Januari	31	27
Febuari	27	22
Maret	12	17
April	10	12
Mei	7	11
Juni	3	14
Juli	9	10
Agustus	19	21
September	12	12
Oktober	37	44
November	31	35
Desmbet	40	39
Total	238	264

*Sumber: BPJS Kesehatan Bandar Lampung 2017*

Hasil tabel diatas dapat dilihat tingkat disiplin karyawan pada Bpjs Kesehatan Bandar Lampung belum baik .Hal ini membuktikan kurangnya kedisiplinan pada tahun 2017

Alasan dan uraian data di atas yang telah di kemukakan, penulis tertarik mengambil judul “Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Gaya Kepemimpinan Transformasional Sebagai Variabel Pemoderasi”(Studi pada BPJS Kesehatan Bandar Lampung).

## **1.2 Rumusan Masalah**

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

1. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan BPJS Kesehatan Bandar Lampung?
2. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan BPJS Kesehatan Bandar Lampung ?
3. Apakah kepemimpinan transformasional memoderasi pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan BPJS Kesehatan Bandar Lampung?

## **1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1.3.1. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan BPJS Kesehatan Bandar Lampung.
2. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan BPJS Kesehatan Bandar Lampung.

3. Untuk mengetahui peran kepemimpinan transformasional dalam memoderasi pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan BPJS Kesehatan Bandar Lampung.

### **1.3.2 Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi pihak yang berkepentingan antara lain sebagai berikut :

1. Bersifat teoritis :

- a. Sebagai sarana untuk melatih berpikir secara ilmiah dengan berdasar pada disiplin ilmu yang diperoleh di bangkukuliah khususnya lingkup manajemen sumber daya manusia.
- b. Untuk menambah informasi sumbangan pemikiran dan pengetahuan dalam penelitian.

2. Bersifat praktis :

Bagi BPJS Kesehatan Bandar Lampung khususnya, untuk mengetahui sejauh mana motivasi dan kepemimpinan berdampak pada kinerja yang diharapkan perusahaan, dan hasilnya menjadi pertimbangan dalam menyusun strategi untuk meningkatkan kinerja karyawan.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

#### 2.1 Motivasi

##### 2.1.1 Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari kata latin “*movere*” yang berarti “dorongan” atau daya penggerak. Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan.

##### 2.1.2 Teori Motivasi

Beberapa definisi Motivasi yang dikemukakan oleh para ahli, diantaranya

###### 1) Teori Motivasi Herzberg :

Teori dua faktor oleh Frederick Herzberg (diacu dalam Suwatno, 2011) dikenal dengan model dua faktor dari motivasi, yaitu faktor *motivational* dan faktor *hygiene*. Menurut teori ini yang dimaksud faktor *motivational* adalah hal-hal yang mendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, seperti kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam karir, pekerjaan seseorang. Sedangkan yang dimaksud dengan faktor *hygiene* atau pemeliharaan adalah faktor – faktor yang sifatnya ekstrinsik, seperti status seseorang dalam organisasi, hubungan seorang individu dengan atasannya, kebijakan organisasi. Teori ini menghasilkan dua

kesimpulan. Pertama, terdapat satu kelompok kondisi ekstrinsik yang meliputi upah, keamanan kerja, kondisi kerja, status dalam organisasi, prosedur perusahaan, mutu penyeliaan, hubungan seorang karyawan dengan rekan sekerja, bawahan dan atasan. Kedua, terdapat juga satu kelompok kondisi intrinsik yang meliputi pencapaian prestasi, pengakuan dari orang lain, tanggung jawab, kemajuan dalam karir, pekerjaan itu sendiri, dan kemungkinan berkembang.

## 2) Teori Clayton Alderfer ERG

Teori motivasi yang diungkapkan Alderfer dalam Suwatno (2011) dikenal dengan Teori ERG. ERG merupakan singkatan dari *Existence* yaitu kebutuhan untuk berprestasi, *Relatedness* yaitu kebutuhan untuk berhubungan dengan pihak lain, dan *Growth* yaitu kebutuhan akan pertumbuhan. Teori ini menekankan bahwa berbagai jenis kebutuhan manusia itu diusahakan pemuasannya secara serentak.

## 3) Teori Penetapan Tujuan :

Teori yang diungkapkan oleh Edwin Locke dalam Suwatno (2011) dikenal dengan teori penetapan tujuan atau *goal setting theory*. Locke mengemukakan bahwa dalam penetapan tujuan memiliki empat macam mekanisme motivasional yaitu :

- a) Tujuan mengarahkan perhatian.
- b) Tujuan mengatur upaya.
- c) Tujuan meningkatkan persistensi.
- d) Tujuan menunjang strategi - strategi dan rencana - rencana kegiatan.

4) Teori Motivasi Douglas McGregor (Suwatno, 2011):

Mengemukakan dua pandangan manusia yaitu teori x (negatif) dan teori y (positif), menurut teori x empat pengandaian yang dipegang manajer :

- a) Karyawan secara inheren tertanam dalam dirinya tidak menyukai kerja.
- b) Karyawan tidak menyukai kerja mereka harus diawasi atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan.
- c) Karyawan akan menghindari tanggung jawab.
- d) Kebanyakan karyawan menaruh keamanan diatas semua faktor yang dikaitkan dengan kerja.

Menurut teori y empat pengandaian yang dipegang manajer :

- a) Pekerjaan itu pada hakekatnya seperti bermain dapat memberikan kepuasan kepada orang. Keduanya bekerja dan bermain merupakan aktivitas-aktivitas fisik dan mental. Sehingga di antara keduanya tidak ada perbedaan, jika keadaan sama-sama menyenangkan.
- b) Manusia dapat mengawasi diri sendiri, dan hal itu tidak bisa dihindari dalam rangka mencapai tujuan-tujuan organisasi.
- c) Kemampuan untuk berkreaitivitas di dalam memecahkan persoalan-persoalan organisasi secara luas didistribusikan kepada seluruh karyawan.
- d) Orang-orang dapat mengendalikan diri dan kreatif dalam bekerja jika dimotivasi secara tepat.

### 5) Teori *Achievement* Mc Clelland :

Mc Clelland dalam Suwatno (2011), menyatakan bahwa motivasi berbeda-beda sesuai dengan kekuatan kebutuhan seseorang akan prestasi. Karakteristik orang yang berprestasi tinggi memiliki tiga ciri umum, yaitu:

- a) Sebuah preferensi untuk mengerjakan tugas - tugas dengan derajat kesulitan moderat.
- b) Menyukai situasi dimana kinerja mereka timbul karena upaya - upaya mereka sendiri dan bukan karena faktor lain.
- c) Menginginkan umpan balik tentang keberhasilan dan kegagalan mereka, dibandingkan dengan mereka yang berprestasi rendah.

### 2.1.3 Indikator Motivasi

Teori Motivasi Abraham Maslow :

Teori hirarki kebutuhan menurut Abraham Maslow merupakan kebutuhan dan kepuasan pekerja identik dengan kebutuhan biologis dan psikologis, yaitu berupa materiil dan nonmateriil. Maslow dalam Suwatno (2011,) mengemukakan bahwa pada dasarnya manusia mempunyai lima tingkat atau hirarki kebutuhan :

- a) Fisiologikal: makanan, minuman, dan sembuh dari rasa sakit.
- b) Keamanan dan keselamatan : kebebasan dari ancaman.
- c) Sosial : kebutuhan atas persahabatan, berkelompok, interaksi, dan kasih sayang
- d) Penghargaan : kebutuhan atas harga diri dan penghargaan dari pihak lain



- e) Aktualisasi diri: kebutuhan untuk memenuhi diri melalui memaksimalkan penggunaan kemampuan, keahlian, dan potensi.

#### **2.1.4 Motivasi Kerja**

Keberhasilan pengelolaan organisasi sangat ditentukan oleh kegiatan pendayagunaan SDM. Adanya teknik-teknik untuk dapat memelihara prestasi dan kepuasan kerja karyawan. Salah satunya adalah “memberikan dorongan (motivasi) kepada bawahan”, agar mereka dapat melaksanakan tugas sesuai uraian tugas dan pengarahan. Motivasi adalah seperangkat faktor yang dapat membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku seseorang untuk memilih jalan tertentu dalam mencapai tujuan (Sugiyono, 2013). Dan menurut Luthans (dalam Safaria, 2004) motivasi diartikan sebagai sebuah proses yang dimulai dari adanya kekurangan baik secara fisiologis maupun psikologi yang memunculkan perilaku atau dorongan yang diarahkan untuk mencapai sebuah tujuan spesifik atau insentif.

Robbins, Judge (2008) motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan. Selanjutnya menurut Manullang (2006) motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan dan semangat kerja. Setiap karyawan mempunyai kebutuhan yang ingin dipenuhi atau dipenuhi. Kebutuhan yang belum terpenuhi menyebabkan ketegangan yang menimbulkan dorongan dalam diri manusia. Selanjutnya, dorongan menumbuhkan perilaku atau upaya untuk memenuhi atau memuaskan kebutuhan yang sekaligus menurunkan ketegangan. Karena kebutuhan manusia tidak akan

ada hentinya, maka kebutuhan yang terpenuhi akan menimbulkan kebutuhan baru lagi, sehingga motivasi akan berjalan secara terus menerus.

Seorang pemimpin harus memberikan perhatian kepada pegawai tentang pentingnya tujuan dari suatu pekerjaan agar timbul minat pegawai terhadap pelaksanaan kerja, jika telah timbul minatnya maka hasratnya akan menjadi kuat untuk mengambil keputusan dan melakukan tindakan kerja dalam mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin. Dengan demikian, pegawai akan bekerja dengan motivasi tinggi dan merasa puas terhadap hasil kerjanya. Menurut Ardana *et al.*, (2012) pada dasarnya jenis motivasi dapat dibagi tiga yaitu:

1. Material *incentive* : pendorong yang dapat dinilai dengan uang.
2. Semi material *incentive*.
3. Non material *incentive* : yang tak dapat dinilai dengan uang, seperti:
  - Penempatan yang tepat.
  - Latihan sistematis.
  - Promosi yang obyektif.
  - Pekerjaan yang terjamin.
  - Keikutsertaan wakil-wakil karyawan dalam pengambilan keputusan.
  - Kondisi pekerjaan yang menyenangkan.
  - Pemberian informasi tentang perusahaan.
  - Fasilitas rekreasi.
  - Penjagaan kesehatan.

Penelitian ini menggunakan lima indikator teori motivasi sebagaimana dikemukakan Abraham Maslow dalam suwatno (2011) untuk mengukur variabel motivasi

## **2.2 Kinerja Karyawan**

Istilah kinerja berasal dari kata Job performance atau performance yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang (Mangkunegara, 2008). Biasanya orang yang kinerjanya tinggi disebut orang yang produktif dan sebaliknya orang yang tingkat kinerjanya tidak mencapai standar dikatakan sebagai orang yang tidak produktif atau berperforma rendah. Kinerja menurut Dale Timpe (1992) adalah tingkat prestasi seseorang atau karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan yang dapat meningkatkan produktifitas.

Kinerja menurut Meiner (1965) adalah sebagai kesuksesan yang dapat dicapai individu didalam melakukan pekerjaannya, dimana ukuran kesuksesan yang dicapai individu tidak dapat disamakan dengan individu yang lain. Kesuksesan yang dicapai individu adalah berdasarkan ukuran yang berlaku dan disesuaikan dengan jenis pekerjaannya. Sedangkan Beyley (1982) berpendapat bahwa kinerja berkaitan erat dengan tujuan atau sebagai suatu hasil dari perilaku kerja individu, hasil yang diharapkan dapat merupakan tuntutan dari individu itu sendiri (Lewa dan Subowo, 2005).

Hasibuan dalam Sujak (1990) dan Sutiadi (2003) mengemukakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugas-tugas

yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Dengan kata lain bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang ditetapkan. Selanjutnya As'ad dalam Agustina (2002) dan Sutiadi (2003) mengemukakan bahwa kinerja seseorang merupakan ukuran sejauhmana keberhasilan seseorang dalam melakukan tugas pekerjaannya (Brahmasari & Suprayetno,2008) Berdasarkan pengertian kinerja dari beberapa pendapat ahli di atas dapat ditafsirkan bahwa kinerja karyawan erat kaitannya dengan hasil pekerjaan seseorang dalam suatu organisasi atau perusahaan. Hasil dari pekerjaan tersebut dapat menyangkut kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu.

### **2.2.1 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Kinerja seorang karyawan dengan karyawan yang lainnya dalam perusahaan tentunya berbeda-beda, tergantung dari faktor-faktor yang mempengaruhinya. Rasa puas yang di dapatkan karyawan disaat mereka bekerja, dapat membuat mereka bekerja secara maksimal dan menunjukkan hasil terbaik. Hal tersebut merupakan wujud timbal balik yang diberikan karyawan kepada perusahaan. Selain memberikan kepuasan kepada karyawan, kegairahan kerja dengan memberikan motivasi perlu diciptakan agar karyawan bekerja dengan efektif. Menurut Tiffin dan Mc. Cormick (dalam As'ad, 1991) ada dua variabel yang mempengaruhi kinerja, yaitu:

1. Variabel individual yaitu meliputi sikap, karakteristik, kepribadian, sifat-sifat fisik, minat dan motivasi, pengalaman, umur, jenis kelamin, pendidikan serta faktor individual lainnya.

2. Variabel situasional yaitu terdiri dari :

- a. Faktor fisik pekerjaan meliputi metode kerja, kondisi dan desain perlengkapan kerja, penataan ruang, lingkungan fisik (penyinaran, temperatur dan ventilasi).
- b. Faktor sosial dan organisasi meliputi peraturan organisasi, jenis latihan, dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial.

Sedangkan faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja dalam (Mangkunegara,2008) adalah :

a. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge + skill). Artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

b. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (attitude) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (situation) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

## 2.2.2 Teori - teori Kinerja

### a. Goal Theory

Teori ini dikemukakan oleh Georgopoulos (1975) yang disebut path goal theory. Menurutnya performance adalah fungsi dari facilitating process dan inhibiting process. Prinsip dasarnya adalah jika seseorang melihat bahwa performance yang tinggi itu merupakan jalur (*path*) untuk memuaskan need (*goal*) tertentu, maka ia akan berbuat mengikuti jalur tersebut sebagai fungsi dari level of needs yang bersangkutan. Kesimpulan dari teori ini adalah bahwa performance merupakan fungsi dari motivasi untuk memproduksi dengan level tertentu. Motivasinya ditentukan oleh kebutuhan yang mendasari tujuan yang bersangkutan dan merupakan alat dari tingkah laku produktif terhadap tujuan yang diharapkan.

### b. Attribusi / Expectancy Theory

Pertama kali dikemukakan oleh Heider (1958), pendekatan teori atribusi ini mengenai kinerja yang dirumuskan sebagai berikut:

$$P = M \times A$$

Keterangan:

$P = Performance$  (kinerja)

$A = Ability$  (kemampuan)

$M = Motivation$  (motivasi)

Berdasarkan rumus diatas, teori kinerja (*performance*) adalah hasil interaksi antara motivasi (*motivation*) dan kemampuan (*ability*).

### **2.2.3 Penilaian Kinerja**

Evaluasi kinerja dalam organisasi sebuah perusahaan merupakan kunci dalam pengembangan karyawan. Evaluasi kinerja pada prinsipnya merupakan manifestasi dari bentuk penilaian kinerja seorang karyawan. Penilaian kinerja merupakan suatu proses organisasi dalam menilai kinerja karyawannya. Penilaian kinerja memberikan gambaran tentang keadaan karyawan dan sekaligus dapat memberikan feedback (umpan balik) bagi para karyawan (Sulistiyani, 2003). Pada prinsipnya penilaian kinerja merupakan carapengukuran kontribusi-kontribusi dari individu di dalam perusahaan yang dilakukan terhadap perusahaan tersebut. Nilai penting dari penilaian kinerja adalah menyangkut penentuan tingkat kontribusi individu atau kinerja yang diekspresikan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang menjadi tanggungjawabnya (Rosidah, 2003).

Penilaian kinerja adalah salah satu tugas yang perlu dilakukan oleh seorang manajer atau pimpinan. Kegiatan penilaian ini tergolong penting, karena dapat digunakan untuk memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang kinerja mereka. Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Karena adanya kebijakan atau program penilaian kinerja, berarti organisasi telah memanfaatkan secara baik atas sumber daya manusia dalam organisasi (Sulistiyani, 2003).

### **2.2.4 Manfaat dan Tujuan Penilaian Kinerja**

Kontribusi hasil-hasil penilaian merupakan sesuatu yang sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan-kebijakan organisasi. Kebijakan-kebijakan organisasi dapat

menyangkut aspek individual maupun aspek organisasi. Adapun manfaat penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Perbaikan kinerja memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan-tindakan perbaikan untuk meningkatkan kinerja melalui feedback yang diberikan oleh organisasi.
- b. Penyesuaian gaji yang dapat dipakai sebagai informasi untuk mengkompensasikan karyawan secara layak sehingga dapat memotivasi mereka.
- c. Pelatihan dan pengembangan, yaitu melalui penilaian akan diketahui kelemahan-kelemahan dari karyawan sehingga dapat dilakukan program pelatihan dan pengembangan yang lebih efektif.
- d. Meningkatkan adanya perlakuan kesempatan yang sama pada karyawan, yaitu dengan dilakukannya penilaian yang obyektif berarti meningkatkan perlakuan yang adil bagi para karyawan.
- e. Dapat membantu karyawan mengatasi masalah yang bersifat eksternal, yaitu dengan penilaian kinerja, atasan akan mengetahui apa yang menyebabkan terjadinya kinerja yang buruk sehingga atasan dapat membantu menyelesaikannya.
- f. Umpan balik pada pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia, yaitu dengan diketahuinya kinerja karyawan secara keseluruhan, akan menjadi informasi sejauh mana fungsi sumber daya manusia berjalan dengan baik atau tidak.



Informasi penilaian kinerja tersebut dapat dipakai perusahaan untuk mengelola kinerja karyawannya, dan mengungkapkan kelemahan kinerja karyawan sehingga pemimpin dapat menentukan tujuan maupun peringkat target yang harus diperbaiki. Tersedianya informasi kinerja para karyawan sangat membantu pimpinan dalam mengambil langkah perbaikan program-program kepegawaian yang telah dibuat, maupun program-program organisasi secara menyeluruh (Rosidah, 2003) Sedangkan tujuan dari penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui tujuan dan sasaran manajemen dan karyawan.
- b. Memotivasi karyawan untuk memperbaiki kinerjanya.
- c. Mendistribusikan reward dari organisasi atau perusahaan yang dapat berupa tambahan gaji atau upah serta promosi yang adil.

### **2.2.5 Indikator Kinerja**

Mathis dan Jackson (2006), kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Indikator kinerja merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran dalam menilai kinerja. Adapun mengenai indikator yang menjadi ukuran kinerja menurut adalah sebagai berikut:

#### **a. Kuantitas**

Merupakan jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan karyawan, dan jumlah aktivitas yang dihasilkan.

b. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan karyawan.

c. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan di awal waktu sampai menjadi output.

d. Kehadiran

Kehadiran karyawan di perusahaan baik dalam masuk kerja, pulang kerja, izin, maupun tanpa keterangan yang seluruhnya mempengaruhi kinerja karyawan itu.

e. Kemampuan bekerjasama

Kemampuan bekerja sama adalah kemampuan seseorang tenaga kerja untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

Kinerja merupakan hasil yang dicapai oleh seseorang berdasarkan standar atau kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Atau karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka kinerja sesungguhnya merupakan perilaku manusia dalam memainkan peran yang mereka lakukan di dalam suatu organisasi untuk memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan, sehingga indikator yang digunakan pada

variabel kinerja adalah kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, kehadiran, kemampuan bekerjasama.

Penelitian ini menggunakan lima indikator kinerja karyawan sebagaimana dikemukakan oleh Mathis dan Jackson (2006), untuk mengukur variabel kinerja karyawan .

### **2.3 Teori Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan salah satu dimensi kompetensi yang sangat menentukan terhadap kinerja atau keberhasilan organisasi. Esensi pokok kepemimpinan adalah cara untuk memengaruhi orang lain agar menjadi efektif tentu setiap orang bisa berbeda dalam melakukan. Kepemimpinan merupakan seni, karena pendekatan setiap orang dalam memimpin orang dapat berbeda tergantung karakteristik pemimpin, karakteristik tugas maupun karakteristik orang yang dipimpinnya. Sudarmanto, 2009) Kepemimpinan menurut Anoraga (2003) diartikan sebagai kemampuan seseorang untuk dapat mempengaruhi orang lain, melalui komunikasi baik secara langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang tersebut agar dengan penuh pengertian, kesadaran dan senang hati bersedia mengikuti kehendak-kehendak pemimpin itu.

Kepemimpinan menurut DuBrin (2005) 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 Brahmasari & Suprayetno (2008). Berdasarkan pengertian kepemimpinan dari beberapa pendapat ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan erat kaitannya dengan kemampuan seseorang untuk dapat mempengaruhi orang lain agar bekerja sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Beberapa teori tentang kepemimpinan yaitu:

a. Teori Kelebihan

Teori ini beranggapan bahwa seseorang akan menjadi pemimpin apabila ia memiliki kelebihan dari para pengikutnya. Pada dasarnya kelebihan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin mencakup 3 hal yaitu kelebihan ratio, kelebihan rohaniah, kelebihan badaniah.

b. Teori Sifat

Teori ini menyatakan bahwa seseorang dapat menjadi pemimpin yang baik apabila memiliki sifat-sifat yang positif sehingga para pengikutnya dapat menjadi pengikut yang baik, sifat-sifat kepemimpinan yang umum misalnya bersifat adil, suka melindungi, penuh rasa percaya diri, penuh inisiatif, mempunyai daya tarik, energik, persuasif, komunikatif dan kreatif.

c. Teori Keturunan

Menurut teori ini, seseorang menjadi pemimpin karena keturunan atau warisan, karena orangtuanya seorang pemimpin maka anaknya otomatis akan menjadi pemimpin menggantikan orangtuanya.

d. Teori Kharismatik

Teori ini menyatakan bahwa seseorang menjadi pemimpin karena orang tersebut mempunyai kharisma (pengaruh yang sangat besar). Pemimpin ini biasanya memiliki daya tarik, kewibawaan dan pengaruh yang sangat besar.

e. Teori Bakat

Teori ini disebut juga teori ekologis, yang berpendapat bahwa pemimpin lahir karena bakatnya. Ia menjadi pemimpin karena memang mempunyai bakat untuk menjadi pemimpin. Bakat kepemimpinan harus dikembangkan, misalnya dengan memberi kesempatan orang tersebut menduduki suatu jabatan.

f. Teori Sosial

Teori ini beranggapan pada dasarnya setiap orang dapat menjadi pemimpin. Setiap orang mempunyai bakat untuk menjadi pemimpin asal dia diberi kesempatan. Setiap orang dapat dididik menjadi pemimpin karena masalah kepemimpinan dapat dipelajari, baik melalui pendidikan formal maupun pengalaman praktek.

### **2.3.1 Tipe Kepemimpinan**

Tipe Kepemimpinan Siagian (2003) menyatakan bahwa terdapat lima tipe kepemimpinan yang mempunyai ciri masing-masing, yaitu:

1) Tipe Otokratik

Kepemimpinan otokratik adalah seorang pemimpin yang memiliki ciri-ciri yang pada umumnya negatif, dengan ciri – ciri :

- a. mempunyai sifat egois yang besar sehingga akan memutarbalikan kenyataan dan kebenaran sehingga sesuatu yang subyektif akan diinterpretasikan sebagai kenyataan dan atau sebaliknya.

- b. Segalanya akan diputuskan sendiri.
- c. Punya anggapan bahwa bawahanya tidak mampu memutuskan sesuatu.

## 2) Tipe Paternalistik

Kepemimpinan paternalistik adalah seorang pemimpin yang mempunyai ciri menggabungkan antara ciri negatif dan positif, ciri-cirinya adalah:

- a. Bersikap selalu melindungi
- b. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan sendiri.
- c. Tidak memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif dan mengembangkan imajinasi dan daya kreativitas mereka sendiri.
- d. Sering menonjolkan sikap paling mengetahui.
- e. Melakukan pengawasan yang ketat.

## 3) Tipe Kharismatik

Tipe kepemimpinan kharismatik memiliki kekuatan energi, daya tarik dan wibawa yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga orang lain itu bersedia untuk mengikutinya tanpa selalu bisa menjelaskan apa penyebab kesediaan itu. Menurut Max Webber, pemimpin yang kharismatik biasanya dipandang sebagai orang yang mempunyai kemampuan atau kualitas supernatural dan mempunyai daya yang istimewa. Kemampuan ini tidak dimiliki oleh orang biasa karena kemampuan ini bersumber dari Illahi, dan berdasarkan hal ini seseorang kemudian dianggap sebagai seorang pemimpin. Pemimpin kharismatik mempunyai banyak cara untuk memperoleh simpati dari karyawannya yaitu dengan menggunakan pernyataan visi untuk menanamkan

tujuan dan sasaran kepada karyawannya, kemudian mengkomunikasikan ekspektasi kinerja yang tinggi dan meyakini dengan meningkatkan rasa percaya diri bahwa bawahan bisa mencapainya, kemudian pemimpin memberikan contoh melalui kata-kata dan tindakan, serta memberikan teladan supaya ditiru para bawahannya.

#### 4) Tipe *Laissez Faire*

Kepemimpinan *Laissez Faire* adalah kepemimpinan yang gemar melimpahkan wewenang kepada bawahannya dan lebih menyenangi situasi bahwa para bawahannya yang mengambil keputusan dan keberadaan dalam organisasi lebih bersifat suportif. Pemimpin ini tidak senang mengambil risiko dan lebih cenderung pada upaya mempertahankan *status quo*.

#### 5) Tipe Demokratik

Kepemimpinan demokratik adalah kepemimpinan yang selalu mendelegasikan wewenangnya yang praktis dan realistis tanpa kehilangan kendali organisasional dan melibatkan bawahannya secara aktif dalam menentukan nasib sendiri melalui peran sertanya dalam proses pengambilan keputusan serta memperlakukan bawahan sebagai makhluk politik, ekonomi, sosial, dan sebagai individu dengan karakteristik dan jati diri. Pemimpin ini dihormati dan disegani dan bukan ditakuti karena perilakunya dalam kehidupan organisasional mendorong para bawahannya menumbuhkan dan mengembangkan daya inovasi dan kreatifitasnya.

### **2.3.2. Fungsi –fungsi Kepemimpinan**

Fungsi Kepemimpinan berhubungan dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau organisasi dimana fungsi kepemimpinan harus diwujudkan dalam interaksi antar individu. Menurut Rivai ,(2005) secara operasional fungsi pokok kepemimpinan dapat dibedakan sebagai berikut:

a. Fungsi Instruktif

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

b. Fungsi konsultatif

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan menjalankan fungsi konsultatif dapat diharapkan keputusan-keputusan pimpinan akan mendapat dukungan dan lebih mudah menginstruksikannya sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.

c. Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerjasama dengan tidak



mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.

d. Fungsi Delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memerikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang mempunyai kesamaan prinsip, persepsi, dan aspirasi.

e. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapinya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian ini dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

### **2.3.3 Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional termasuk dalam teori situasi, merupakan kepemimpinan yang memiliki visi kedepan dan mampu mengidentifikasi perubahan lingkungan serta mampu mentransformasi perubahan tersebut kedalam organisasi, memelopori perubahan dan memberikan motivasi dan inspirasi kepada individu-individu karyawan untuk kreatif dan inovatif, membawa pembaharuan dalam kinerja manajemen, berani dan bertanggung jawab memimpin dan mengendalikan organisasi. Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang kuat. Kepemimpinan yang kuat adalah pemimpin yang

memiliki *vision* (visi) yang jelas, Vision dalam arti sebenarnya adalah mimpi masa depan yang menantang untuk diwujudkan. Setiap pemimpin harus memiliki *inspiration* (memberi inspirasi), *strategy orientation* (orientasi jangka panjang), *integrity*, *Organizational sophisticated* (memahami dan berorganisasi dengan canggih), dan *Nurturing* (memelihara keseimbangan dan keharmonisan dengan bawahan atau karyawan lainnya agar betah dan semangat bekerja dengannya) Ambarwati, (2003).

Ambarwati (2003) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dibangun dari dua kata yaitu kepemimpinan (*leadership*) dan transformasional (*transformasional*). Kepemimpinan sebagaimana telah dijelaskan merupakan setiap tindakan yang dilakukan oleh seseorang untuk mengkoordinasikan, mengarahkan dan mempengaruhi orang lain dalam memilih, dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Istilah transformasi berasal dari kata *to transform*, yang bermakna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda, misalnya mentransformasikan visi menjadi realita. Lebih lanjut Ambarwati (2003) menyatakan bahwa Perilaku Kepemimpinan transformasional ialah kepemimpinan yang memiliki kesadaran sendiri tentang emosionalnya, kesadaran sosial dan manajemen hubungan kerja .pola perilaku kepemimpinan yang seperti ini diharapkan berpengaruh positif terhadap bawahannya dalam bentuk nilai-nilai dan keyakinan untuk mencapai tujuan organisasi.

Bass (1990) mendefinisikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional sebagai suatu cara meningkatkan ketertarikan karyawannya terhadap organisasi. Karyawan menjadi termotivasi dan menjadi percaya, kagum, hormat serta setia

kepada pemimpinnya. Meningkatnya usaha karyawan disebabkan memiliki motivasi kerja intrinsik yang mendorong untuk bekerja mandiri. Karakteristik gaya kepemimpinan transformasional yang efektif adalah menunjukkan perilaku karismatik, memunculkan motivasi inspirasional, memberikan stimulasi intelektual dan memperlakukan karyawan dengan memberi perhatian terhadap individu. Kepemimpinan transformasional merupakan model kepemimpinan yang cenderung untuk memberikan motivasi kepada bawahan untuk bekerja lebih baik serta menitikberatkan pada perilaku untuk membantu transformasi antara individu dengan organisasi Ambarwati( 2003).

Bass (1990) mengemukakan ada tiga cara seorang pemimpin transformasional memotivasi karyawannya yaitu dengan: 1)mendorong karyawan untuk lebih menyadari arti penting hasil usaha dan berkinerja lebih baik, 2) mendorong karyawan untuk mendahulukan kepentingan organisasi; dan 3) meningkatkan kebutuhan karyawan yang lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi diri.

#### **2.3.4 Indikator Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Bass (1990) kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan berdasarkan dampak yang ada pada pengikutnya .Bass menyarankan kepada kepemimpinan transformasional agar dapat menggalang kepercayaan ,maka kepemimpinan transformasional memiliki komponen sebagai berikut:

##### **a. Inspirasional**

Inspirasional mencakup kapasitas seorang pemimpin untuk menjadi panutan bagi bawahannya. Pemimpin menyampaikan tujuan yang jelas dan menjadi contoh yang baik bagi bawahannya

b. Kharisma

Kharisma ditandai dengan kekuatan visi dan penghayatan akan misi, menimbulkan hormat, meningkatkan optimisme, menekankan pentingnya tujuan, dan pemimpin akan membuat bawahan memiliki kepercayaan diri.

c. Stimulus Intelektual

Stimulus intelektual yakni kemampuan pemimpin untuk menghilangkan keengganan bawahan untuk mencetuskan ide-ide, mendorong bawahan lebih kreatif dan menstimulus pemikiran dari bawahan dalam memecahkan permasalahan.

d. Perhatian Individual

Perhatian dapat berupa bimbingan dan mentoring kepada bawahan. Pemimpin memberikan perhatian personal terhadap bawahannya dan memberi perhatian khusus agar bawahan dapat mengembangkan kemampuan.

e. Sumber Inspirasi

Penelitian ini menggunakan lima indikator kepemimpinan transformasional sebagaimana dikemukakan oleh Bass (1990) untuk mengukur variabel kepemimpinan transformasional

## **2.4 Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu merupakan penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya. Penelitian tersebut sangat penting untuk diungkapkan karena dapat digunakan sebagai sumber informasi dan bahan acuan yang sangat berguna bagi penelitian in

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Penelitian dan Tahun	Judul Penelitian	Variable dan Metode Analisis	Hasil Penelitian
1	Puni, Ofei, dan Okoe (2014)	<i>The Effect of Leadership Style on Firm Performance in Ghana</i>	<p><b>Variabel Independen</b> <i>Leadership Style</i></p> <p><b>Variabel Dependen</b> <i>Performance</i></p> <p><b>Metode Analisis</b> <i>Multiple Linear Regression</i></p>	Pada hasil penelitian bahwa sikap gaya kepemimpinan yang lebih demokratis berpengaruh terhadap tingginya kinerja pegawai.
2	Akbar Ali, Maira Abrar, dan Jahanzaib Haider (2012)	<i>Impact of Motivation on the Working Performance of Employees - A Case Study of Pakistan</i>	<p><b>Variabel Independen</b> <i>Motivation</i></p> <p><b>Variabel Dependen</b> <i>Employee Performance</i></p> <p><b>Metode Analisis</b> <i>Multiple Linear Regression</i></p>	<p><b>Pertama</b>, kebiasaan bekerja sebagai faktor yang paling penting dalam proses kerja karyawan.</p> <p><b>Kedua</b>, setelah faktor kebiasaan bekerja faktor motivasi memiliki pengaruh paling besar pada proses kerja karyawan.</p> <p><b>Ketiga</b>, faktor teknologi mempengaruhi proses kerja karyawan.</p>
3	Timothy, Okwu, Akpa, Nwankwere (2011)	<i>Effects of Leadership style on Organizational Performance: A Survey of Selected Small Scale Enterprises in Ikosi-Ketu Council Development Area of Lagos State, Nigeria</i>	<p><b>Variabel Independen</b> <i>Leadership Style, Transactional Leadership</i></p> <p><b>Variabel Dependen</b> <i>Organizational Performance</i></p> <p><b>Metode Analisis</b></p>	Kinerja lebih berkorelasi positif dengan gaya kepemimpinan transaksional daripada gaya kepemimpinan transformasional.

			<i>Multiple Linear Regression</i>	
4	Jeevan Jyoti dan Manisha Dev (2015)	The impact of transformational leadership on employee creativity: the role of learning orientation	<p><b>Variabel Independen</b> Gaya Kepemimpinan Transformasional</p> <p><b>Variabel Dependen</b> Kinerja Karyawan.</p> <p><b>Metode Analisis</b> <i>Structural Equation Modelling</i></p>	Gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan
5	Mega Suryanti (2016)	Pengaruh Motivasi dan Remunerasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Gaya Kepemimpinan sebagai Variabel Moderating Pada Kantor Wilayah Hukum dan Ham Bandar Lampung	<p><b>Variabel Independen</b> Motivasi, Moderasi</p> <p><b>Variabel Dependen</b> Kinerja Karyawan.</p> <p><b>Metode Analisis</b> MRA</p>	<p><b>Pertama</b>, Motivasi dan remunerasi berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan.</p> <p><b>Kedua</b>, Gaya kepemimpinan memoderasi kinerja karyawan. sementara Gaya kepemimpinan tidak dapat memoderasi antara motivasi terhadap kinerja karyawan.</p>
6	Wahyu Triono (2015)	Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Gaya Kepemimpinan sebagai Variabel Moderating	<p><b>Variabel Independen</b> Motivasi, Kepuasan Kerja, Moderasi</p> <p><b>Variabel Dependen</b> Kinerja Karyawan.</p> <p><b>Metode Analisis</b> Regresi Linier Berganda, statistik deskriptif, MRA</p>	<p><b>Pertama</b>, variable motivasi tidak berpengaruh signifikan negative terhadap variabel kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.</p> <p><b>Kedua</b>, terdapat pengaruh signifikan dan negatif antara terhadap variable kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepemimpinan sebagai variable moderating.</p>

7	Keksi Sundarsi (2012)	Pengaruh Kepemimpinan Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi	<p><b>Variabel Independen</b> Kepemimpinan, Komunikasi, Motivasi</p> <p><b>Variabel Dependen</b> Kinerja Karyawan.</p> <p><b>Metode Analisis</b> Regresi linier berganda</p>	<p><b>Pertama</b>, kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja</p> <p><b>Kedua</b>, komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja</p> <p><b>Ketiga</b>, motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (<math>0,024 &lt; 0,05</math>). Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa ada pengaruh yang signifikan motivasi terhadap kinerja pegawai Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Surakarta. Temuan penelitian ini berarti bahwa motivasi sangat berpengaruh terhadap peningkatan kemampuan pegawai.</p>
---	-----------------------	---	--	---

Sumber: Jurnal Terdahulu

## 2.5 Pengembangan Hipotesis

### 2.5.1 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja

Organisasi yang dihadapkan dengan berbagai tantangan inovasi dan kreatifitas, pengadopsian strategi yang dilakukan sebaiknya tidak hanya untuk meningkatkan motivasi eksternal karyawan saja. Tantangan kompetitif yang harus dihadapi, membutuhkan karyawan yang juga memiliki motivasi instrinsik dalam melakukan tugas-tugas mereka. Hal ini didasari oleh hasil penelitian yang menunjukkan bahwa motivasi intrinsik dan ekstrinsik dapat memaksimalkan kinerja (Yousaf *etal*, 2015).

Motivasi dan kemampuan karyawan secara kolektif berpartisipasi untuk meningkatkan kinerja. Ketika pemimpin memotivasi karyawan maka interaksi akan terjadi dan pemimpin akan mengetahui kapasitas kerja karyawan serta menetapkan pekerjaan sesuai dengan kapasitas mereka untuk mendapatkan produktivitas kerja yang maksimum. Cara yang dapat digunakan untuk memantau kinerja karyawan adalah kinerja appraisal yaitu penilaian kinerja yang dapat memantau kualitas kinerja karyawan melalui sistem manajemen kinerja yang dihubungkan dengan tujuan organisasi, kinerja hari demi hari, pengembangan profesional serta hadiah dan insentif. Dengan kata sederhana bahwa penilaian yang dilakukan adalah penilaian kinerja dan perubahan perilaku individu dalam organisasi secara sistematis yang terbentuk karena adanya dorongan motivasi (Zameer *et al*, 2014). Motivasi secara empiris telah terbukti signifikan berpengaruh terhadap kinerja (Ahmed *et al*, 2012). Dengan demikian hipotesis ketiga penelitian ini adalah motivasi berpengaruh pada kinerja.

**H<sub>1</sub> = Terdapat pengaruh positif motivasi terhadap kinerja**

### **2.5.2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja**

Dalam suatu organisasi, faktor kepemimpinan memegang peranan yang penting karena pemimpin itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan sekaligus merupakan tugas yang tidak mudah. Bawahan dipengaruhi sedemikian rupa sehingga bisa memberikan pengabdian dan partisipasinya kepada organisasi secara efektif dan efisien. Salah satu tipe kepemimpinan yang berperan di dalam mempengaruhi kinerja pegawai adalah kepemimpinan transformasional. Menurut penelitian Jyoti dan Dev (2015),



kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan

**H<sub>2</sub> = Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan**

### **2.5.3 Pengaruh kepemimpinan transformasional dalam memoderasi motivasi pada kinerja**

Setiap membicarakan tentang kinerja karyawan didalam sebuah organisasi tentu tidak akan lepas dengan yang namanya kepemimpinan, Sebuah organisasi dijalankan dan diatur oleh seorang pemimpin. Kepemimpinan sendiri merupakan sebuah proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, motivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budaya. Selain itu kepemimpinan juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa peristiwa para pengikut nya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan kerja sama dari orang-orang aatau organisasi lain (Rivai 2003, h2). Dan menurut hasil dari penelitian Goswami, Beehr dan Grossenbacher (2016) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memperkuat motivasi pegawai sehingga berpengaruh positif terhadap kinerja. Dengan demikian hipotesis ketiga penelitian ini adalah

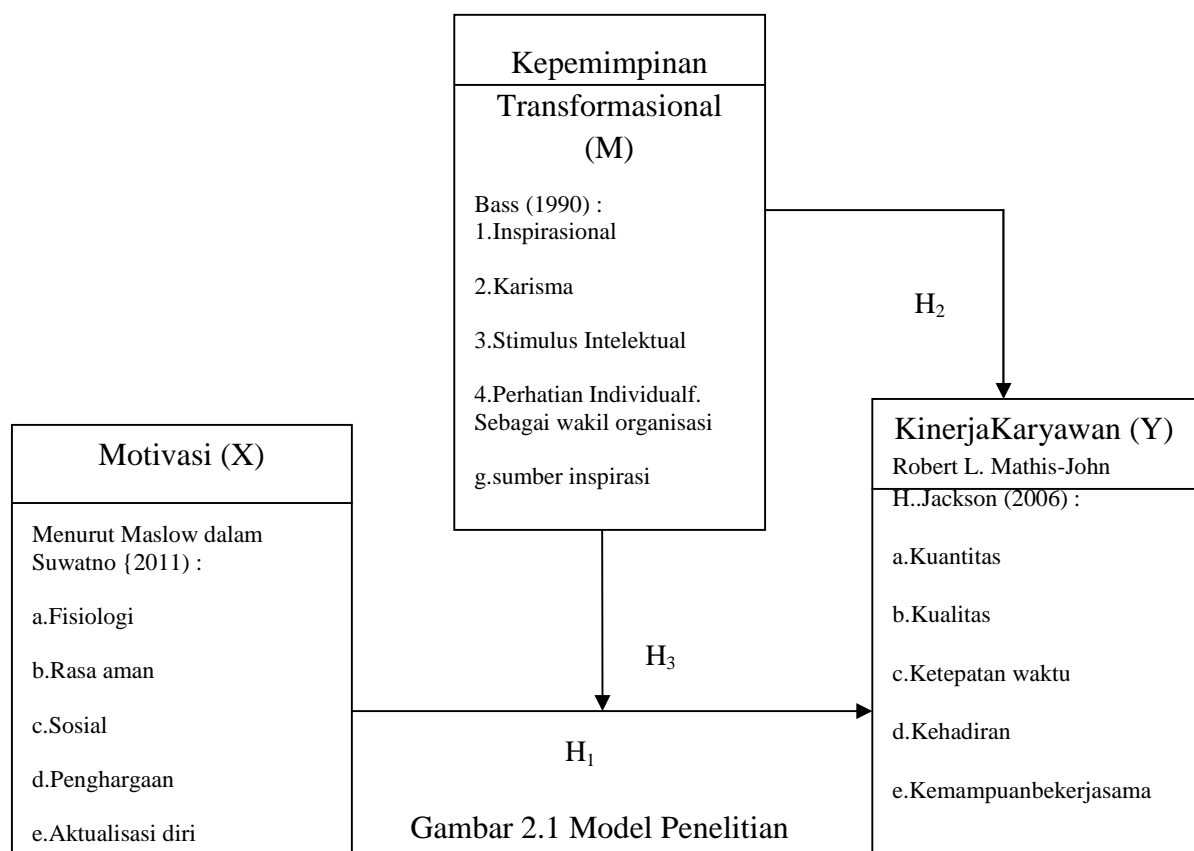
**H<sub>3</sub> = Kepemimpinan transformasional menguatkan pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan**

### 2.5.4 Model Penelitian

Teori-teori tersebut di atas diasumsikan kinerja pegawai dipengaruhi oleh motivasi kerja dan gaya kepemimpinan apabila seorang pegawai mempunyai motivasi kerjayang tinggi, maka kinerja pegawai tersebut juga tinggi. Dengan demikian terdapat 3(tiga) variabel dalam penelitian ini, terdiri dari 2 (dua) variabel independen(bebas) dan 1 (satu) variabel dependen (tergantung), yaitu:

1. Motivasi sebagai variabel independen (X)
2. Kepemimpinan transformasional sebagai variabel moderasi(M),
3. Kinerja pegawai sebagai variabel dependen (Y)

Maka kerangka pemikiran dari penelitian ini adalah sebagai berikut:



## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Menurut Sugiyono (2003) penelitian berdasarkan tingkat eksplanasinya (tingkat kejelasan) dapat digolongkan sebagai berikut:

1. Penelitian diskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan dengan variabel yang lain.
2. Penelitian komparatif adalah suatu penelitian yang bersifat membandingkan. Disini variabelnya masih sama dengan variabel mandiri tetapi untuk sampel yang lebih dari satu, atau dalam waktu yang berbeda.
3. Penelitian asosiatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh ataupun juga hubungan antara dua variabel atau lebih. Penelitian ini mempunyai tingkatan tertinggi dibandingkan dengan diskriptif dan komparatif karena dengan penelitian ini dapat dibangun suatu teori yang dapat berfungsi untuk menjelaskan, meramalkan dan mengontrol suatu gejala.

Sugiyono, (2003) terdapat beberapa jenis penelitian antara lain:

1. Penelitian kuantitatif, adalah penelitian dengan memperoleh data yang berbentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan.
2. Penelitian kualitatif, data kualitatif adalah data yang berbentuk kata, skema, dan gambar.

Berdasarkan pada teori di atas, maka penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kuantitatif, data yang diperoleh dari sampel penelitian dianalisis sesuai dengan metode statistik yang digunakan kemudian diinterpretasikan.

### **3.2 Jenis dan Sumber Data**

Jenis dan sumber data dalam melakukan penelitian ini diperoleh baik dalam bentuk data primer maupun data sekunder.

#### **3.2.1 Data Primer**

Data primer yaitu data penelitian yang diperoleh langsung dari sumber asli (tidak melalui sumber perantara) dan data dikumpulkan secara khusus untuk menjawab pertanyaan penelitian yang sesuai dengan keinginan peneliti (Fuad Mas'ud, 2004: 178). Data primer ini khusus dikumpulkan untuk kebutuhan riset yang sedang berjalan. Jenis data yang digunakan sebagai dasar pengujian hipotesis adalah data primer yang diperoleh dari pegawai di lingkup di BPJS Kesehatan Bandar Lampung sebagai responden dengan instrumen utama berupa angket (kuesioner). Sebagai data pendukung, diperoleh melalui wawancara dengan pegawai.

#### **3.2.2 Data Sekunder**

Data sekunder adalah data yang merupakan sumber data penelitian secara tidak langsung, melalui perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain) (Fuad Mas'ud, 2004) Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (data dokumenter) yang di publikasikan dan yang tidak

di publikasikan. Data sekunder dalam penelitian ini meliputi biodata pegawai di lingkup di BPJS Kesehatan Bandar Lampung yang ada dalam arsip basis data.

### 3.3 Definisi Operasional

Definisi operasional adalah unsur-unsur penelitian yang memberitahukan bagaimana caranya mengukur suatu variabel (Singarimbun dan Efendi, 1989). Definisi operasional merupakan uraian dari konsep yang sudah dirumuskan dalam bentuk indikator-indikator. Adapun definisi operasional penelitian ini adalah: Untuk mempermudah pemahaman tentang pengukuran atas variabel-variabel dalam penelitian ini, maka dapat dibentuk dalam matrik operasionalisasi variabel penelitian dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 3.** Dalam penelitian ini teknik skala likert yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Variabel yang diukur menjadi subvariabel, kemudian dijabarkan menjadi komponen-komponen yang terukur. ini kemudian dijadikan sebagai titik tolak untuk penyusunan item instrumen yang dapat berupa pertanyaan yang kemudian dijawab oleh responden. Jawaban setiap item instrumen yang menggunakan skala likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai dengan sangat negatif. Berikut contoh tabel skala likert:

**Tabel 3.2 Tabel Skala Likert**

Pilihan Jawaban	Skor
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Netral (N)	3

Kurang Setuju (KS)	2
Tidak Setuju (TS)	1

Sumber: Sugiyono (2013:168)

### 3.4 Populasi dan Sampel

#### 3.4.1. Populasi

Menurut Sugiyono (2008), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu. ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Dalam penelitian ini populasinya adalah semua pegawai atau staf yang bekerja di BPJS Kesehatan Bandar Lampung.

#### 3.4.2. Sampel

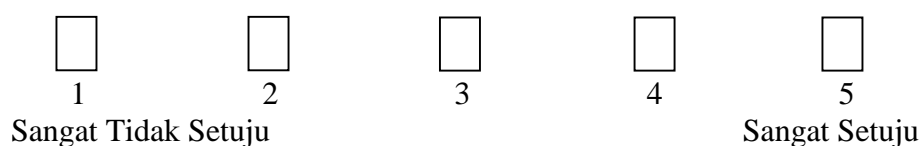
Penelitian yang dilakukan adalah penelitian sensus atau populasi, karena mengambil objek penelitian karyawan yang ada pada kantor BPJS Kesehatan Bandar Lampung yaitu sebanyak 92 orang yang semuanya dijadikan responden. Menurut Arikunto (2005) jika subjek kurang dari 100, maka lebih baik jika diambil secara keseluruhan subjek. Berbanding lurus dengan pendapat tersebut, maka penelitian ini merupakan penelitian populasi guna mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja dengan kepemimpinan sebagai variabel pemoderasi. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik *purposive sampling*. Menurut Sugiyono (2013), teknik *purposive sampling* digunakan apabila sampel yang akan digunakan didalam penelitian merupakan sampel yang telah ditentukan kriterianya oleh peneliti.

### 3.5 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini meliputi beberapa teknik, yaitu:

#### 1. Metode Angket

Dalam penelitian ini, metode pengumpulan data primer dilakukan dengan menggunakan metode angket tertutup. Untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari konstruk-konstruk yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini. Pertanyaan dalam angket tertutup dibuat dengan menggunakan skala Likert dalam interval 1-5. Kategori pertanyaan dengan jawaban sangat tidak setuju dengan nilai 1 (satu) sampai dengan sangat setuju dengan nilai 5 (lima).



Teknik distribusi angket dilakukan dengan bertatap muka secara langsung, sekaligus melakukan wawancara singkat tentang data-data yang mungkin mendukung dan memperkuat proses pengambilan data dalam penelitian.

#### 2. Wawancara

Selain metode angket juga digunakan metode wawancara untuk mendukung akurasi dan kelengkapan kuesioner yang tersebar. Wawancara juga digunakan untuk memperluas cakrawala peneliti tentang data-data lain yang tidak terformulasi dalam kuesioner, namun akan memiliki implikasi strategis bagi Kanwil BPJS Kesehatan Bandar Lampung, sehingga layak untuk dilakukan

penelitian lebih lanjut. Selain itu, wawancara juga digunakan untuk melengkapi data yang terkumpul melalui kuesioner.

### 3. Observasi

Metode lain yang dilakukan guna mendukung hasil penelitian adalah dengan melakukan pengamatan langsung pada objek penelitian secara acak untuk mendapatkan kondisi yang mendukung permasalahan dalam penelitian ini.

## 3.6. Uji Prasyarat Analisis

Sebelum dilakukan analisis akan dilakukan terlebih dahulu uji prasyarat analisis. Uji prasyarat analisisnya berupa uji validitas, uji reliabilitas dan uji normalitas data.

### 3.6.1. Uji Validitas

Validitas adalah tingkat kesahihan alat ukur dalam mengukur suatu data, dengankata lain untuk melakukan pengujian bahwa alat ukur yang dipakai memang mengukur sesuatu yang ingin diukur. Pengukuran validitas dilakukan menggunakan analisis faktor. Analisis faktor menunjukkan bahwa dengan signifikansi 0,05 dan *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) serta *Measure of Sampling Adequacy* (MSA) minimal 0,5 dinyatakan valid dan sampel bisa diteliti lebih lanjut (Santoso, 2002). Validitas adalah ukuran kemampuan suatu instrumen penelitian



dalam mengukur variabel yang diteliti. Dengan kata lain, suatu instrumen penelitian dikatakan valid apabila terbukti dapat mengukur variabel penelitian. Uji validitas yang akan dipergunakan dalam penelitian ini menggunakan analisis faktor, yaitu alat analisis statistik yang dipergunakan untuk mereduksi faktor-faktor yang mempengaruhi suatu variabel menjadi beberapa set indikator saja, tanpa kehilangan informasi yang berarti. Analisis faktor dapat digunakan untuk menguji validitas suatu rangkaian kuesioner. Sebagai gambaran, jika suatu indikator tidak mengelompok kepada variabelnya, tetapi malah mengelompok ke variabel yang lain, berarti indikator tersebut tidak valid.

### **3.6.2. Uji Realibilitas**

Uji reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2011). Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan dua cara yaitu (Ghozali, 2011).

- a. *Repeated Measure* atau pengukuran ulang. Disini seseorang akan disodori pertanyaan yang sama pada waktu yang berbeda, dan kemudian dilihat apakah ia tetap konsisten dengan jawabannya.

b. *One Shot* atau pengukuran sekali saja. Disini pengukurannya hanya sekali saja dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan.

Uji reliabilitas dapat dilakukan dengan menggunakan bantuan program SPSS 23.0, memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik *Cronbach Alpha* ( ). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jikamemberikan nilai *Cronbach Alpha*  $> 0.70$  (Nunnally dalam Ghozali, 2013). Uji Reliabilitas dilakukan dengan uji Alpha Cronbach. Rumus Alpha Cronbach sebagai berikut:

$$\alpha = \left( \frac{K}{K-1} \right) \left( \frac{s_r^2 - \sum s_i^2}{s_x^2} \right)$$

dimana :

= koefisien reliabilitas Alpha Cronbach

$K$  = jumlah item pertanyaan yang diuji

$s_i^2$  = jumlah varian skor item

$s_x^2$  = varian skor-skor tes (seluruh item  $K$ )

### 3.6.3. Uji Normalitas Data

Uji normalitas digunakan untuk menentukan penggunaan statistik uji parametrik dan non-parametrik. Uji parametrik apabila menunjukkan data berdistribusi normal, sedangkan apabila data menunjukkan berdistribusi tidak normal, maka

menggunakan uji non-parametrik. Uji normalitas menggunakan *test of normality Kolmogorov–Smirnov* pada perangkat SPSS. Cara mengetahui signifikan atau tidak signifikan hasil uji normalitas adalah dengan memperhatikan bilangan pada kolom signifikansi (Sig.). Jika signifikansi (nilai sig) pada output dibawah 0,05, maka data dari populasi yang berdistribusi normal namun jika signifikansi yang diperoleh diatas 0,05, maka data bukan populasi yang berdistribusi normal. Setelah seluruh instrumen penelitian ini dinyatakan valid dan reliabel.

### 3.7 Moderated Regression Analysis (MRA)

Uji interaksi atau sering disebut dengan *Moderated Regression Analysis (MRA)* merupakan aplikasi khusus regresi berganda linear dimana dalam persamaan regresinya mengandung unsur interaksi. Analisis MRA ini selain untuk melihat apakah ada pengaruh variabel bebas terhadap variabel tak bebas juga untuk melihat apakah dengan diperhatikannya variabel moderasi dalam model, dapat meningkatkan pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel tak bebas atau malah sebaliknya.

Sebelum dilakukan analisis lebih lanjut, terlebih dahulu dilakukan pengujian terhadap variabel moderator dengan melakukan regresi terhadap persamaan berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X \dots\dots\dots(1)$$

$$Y = \beta_0 + \beta_1 Z \dots\dots\dots(2)$$

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X + \beta_2 + \beta_3 XZ \dots\dots\dots(3)$$

Dari hasil regresi persamaan-persamaan diatas dapat terjadi beberapa kemungkinan sebagai berikut:

1. Jika variabel moderator (Z) tidak berinteraksi dengan variabel prediktor/independen (X) namun berhubungan dengan variabel kriterion/dependen (Y) maka variabel Z tersebut bukanlah variabel moderator melainkan merupakan variabel intervening atau variabel independen.
2. Jika variabel moderator (Z) tidak berinteraksi dengan variabel independen (X) dan juga tidak berhubungan dengan variabel dependen (Y) maka variabel Z merupakan variabel moderator homologizer.
3. Jika variabel moderator (Z) berinteraksi dengan variabel independen (X) dan juga berhubungan signifikan dengan variabel dependen (Y) maka variabel Z tersebut merupakan variabel quasi moderator (moderator semu). Hal ini karena variabel Z tersebut dapat berlaku sebagai moderator juga sekaligus sebagai variabel independen.
4. Jika variabel moderator (Z) berinteraksi dengan variabel independen (X) namun tidak berhubungan signifikan dengan variabel dependen (Y) maka variabel Z tersebut merupakan variabel pure moderator (moderator murni).

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Penelitian ini mendukung hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

1. Motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja BPJS Kesehatan di Bandar Lampung.
2. Kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja BPJS Kesehatan di Bandar Lampung.
3. Kepemimpinan transformasional dapat memperkuat pengaruh motivasi terhadap kinerja BPJS Kesehatan di Bandar Lampung secara positif dan signifikan.

#### **5.2 Saran**

Kesimpulan mengenai motivasi karyawan yang diperkuat oleh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan BPJS Kesehatan di Bandar Lampung maka peneliti mengajukan beberapa saran, sebagai berikut :

1. Hasil deskriptif, diketahui bahwa pada pernyataan variabel motivasi masih ada sebagian karyawan yang merasa bahwa karyawan belum mampu menghasilkan inovasi dan belum mampu berbicara dengan dukungan fakta yang dapat dipertanggung jawabkan. Berdasarkan hal tersebut disarankan kepada pengelola BPJS Kesehatan di Bandar Lampung memberikan pelatihan kepegawaian kepada para karyawan didalam motivasi berinovasi dan etika

berbicara sehingga para karyawan menjadi termotivasi dalam berinovasi dan hanya berbicara apabila mereka didukung fakta yang dapat dipertanggungjawabkan.

2. Hasil deskriptif, diketahui bahwa pada pernyataan variabel kepemimpinan transformasional, masih ada sebagian karyawan yang merasa bahwa pemimpin di BPJS Kesehatan Bandar Lampung belum menumbuhkan rasa percaya diri karyawan dalam melakukan pekerjaan, belum membangkitkan antusiasme karyawan untuk melakukan pekerjaan, belum bersemangat untuk mendengarkan gagasan baru dan belum mendorong karyawan untuk selalu inovatif dalam menyelesaikan pekerjaan. Berdasarkan hal tersebut disarankan untuk mengadakan pelatihan kepada para pemimpin perusahaan agar dapat memiliki cara dan praktik kepemimpinan yang lebih baik.
3. Hasil deskriptif diketahui bahwa pada pernyataan variabel kinerja menunjukkan bahwa karyawan belum mampu menyelesaikan pekerjaan melebihi target yang ditentukan perusahaan dan karyawan belum selalu ikut serta dalam kegiatan pelatihan untuk meningkatkan kinerja. Berdasarkan hal tersebut disarankan kepada pengelola BPJS Kesehatan di Bandar Lampung, untuk selalu memberikan pelatihan kedisiplinan kepada karyawan – karyawannya.
4. Hasil penelitian menggunakan alat analisis *Moderated Regression*, diketahui bahwa kepemimpinan transformasional dapat memperkuat pengaruh motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan BPJS Kesehatan di Bandar Lampung secara positif dan signifikan, sehingga disarankan kepada para pemimpin

perusahaan BPJS Kesehatan di Bandar Lampung untuk menunjukkan kepemimpinan yang terbaik agar karyawan selalu termotivasi dan kinerjanya meningkat.

5. Bagi peneliti selanjutnya mungkin dapat mengkaitkan kajian variabel motivasi yang dimoderasi oleh kepemimpinan transformasional dalam mempengaruhi kinerja karyawan dengan variabel – variabel lain yang kompatibel sehingga diharapkan dapat menjadi penelitian yang lebih baik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ambarwati, Sri Dwi Ari. 2003. Mengelola Perubahan Organisasional: Isu Peran Kepemimpinan Transformasional dan Organisasi Pembelajaran dalam Konteks Perubahan. *Jurnal Siasat Bisnis* 2 (8):155- 176.
- Amstrong, Michael. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Panduan Untuk Bertindak*, alih bahasa oleh haticahyani. Jakarta: PT Gramedia
- Anoraga, Pandji dan Ninik Widiyanti. 2003. *Psikologi dalam perusahaan*. Jakarta: PT Rineka Cipta
- Anwar Prabu Mangkunegara, 2006, *Evaluasi Kinerja SDM*, Jakarta: Eresco
- Arikunto, 2005. *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta
- Bass BM, 1990. From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*. Dalam Steers, R.M. Porter W, dan Bigley, G.A. (Eds). 1996. *Motivation and Leadership at Work Sixth Edition* 628-640. New York: The McGraw-Hill companies.
- Brahmasari & Suprayetno, 2008. *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Serta Dampaknya Pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT Pei Hai Interbasional Wiratama Indonesia)*.
- Dubrin, 2005. *Leadership* (Terjemahan), Edisi Kedua, Prenanda Media: Jakarta
- Fuad Mas'ud, 2004, *Survai Diagnosis Organisasional, Konsep dan Aplikasi*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang.



Goswami,AshitaPrakash Nair, Terry Beehr and Michael Grossenbacher. 2016. The relationship of leaders' humor and employees' work engagement mediated by positive emotions: Moderating effect of leaders' transformational leadership style.*Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 37 Issue: 8, pp.1083-1099

Griffin, 2004, *Manajemen*,ahlibahasa Gina Gania. Erlangga : Jakarta.

Hasibuan.M,2003,*Organisasi dan motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas*. Bumi Aksara,Jakarta.

Jyoti, Jeevan and Manisha Dev. 2015. The impact of transformational leadership on employee creativity: the role of learning orientation.*Journal of Asia Business Studies*. Vol. 9 Issue: 1, pp.78-98.

Kartonegoro, ,Santanoe .1994 *Manajemen Organisasi*.Jakarta: P.T Widya Press Jakarta.

Lajoie,Denis,Jean-SébastienBoudrias, Vincent Rousseau and ÉricBrunelle. 2017. Value congruence and tenure as moderators of transformational leadership effects. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 38 Issue: 2, pp.254-269.

Mangkunegara, Anwar Prabu, 2008.*PrilakudanBudayaOrganisasi*.PenerbitRafika Adi Tama Bandung

Martoyono,S.1994,ManajemenSumberDayaManusia. Edisi ke-2.Yogjakarta: BPF.

Mathis Robert L, dan Jackson John H. 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi pertama, Cetakan pertama, Yogyakarta: Salemba Empat

Mathis Robert L, dan Jackson John H. 2006, *Human Resource Management*, ahli bahasa, Jakarta: Salemba Empat

Mitha Thoah. 1993. *Kepemimpinan dalam Manajemen suatu Pendekatan Prilaku*.  
Raja Grafindo Pustaka. Jakarta

M, Manullang. 2006 *Manajemen Personalia*. Jakarta: PT Raja Grafindo.

Rivai, Veithzal. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teorik Pratik*. PT. Raja Grafindo Persada: Jakarta

Robbins, SP dan Judge. 2002. *Prilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat

Robbins, SP dan Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*. Buku 2, Jakarta: Salemba Empat

Robert L. Mathis dan John H. Jackson. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*.  
Edisi Kesepuluh Jilid 2, Erlangga. Jakarta

Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta cetakan pertama  
penerbit . Graha Ilmu.

Safaria, Triantoro. 2004. *Kepemimpinan* Edisi Pertama. Cempaka Pertama.  
Penerbit Graha Ilmu: Yogyakarta.

Santoso. 2002. *Statistik Parametr*. cetak ketiga. PT Gramedia Pustaka utama: Jakarta

- Siagian, Sondang P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Singarim bundan Efendi. 1989, *Metode Penelitian Survei LP3ES*: Jakarta.
- Sudarmanto. 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM Teori, Dimesi dan Implementasi dalam organisasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Cetakan ke -5 Bandung : Alfabeta
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung : Alfabeta
- Sulistiyani, Ambar Teguh. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Supradi dan Anwar, S. 2004. *Dasar – Dasar Prilaku Organisasi*, Yogyakarta: UII Press.
- Wahjosumidjo. 2005. *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teori dan Permasalahannya*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Winardi, J. 2000. *Manajemen Prilaku Organisasi*. Cetakan pertama, penerbit Prenada Media: Jakarta.
- Wursanto, IG. 2002. *Manajemen Kepegawaian*. Penerbit Kanisius: Yogyakarta.