

**ANALISIS BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL , MOTIVASI DAN KINERJA PEGAWAI
(STUDI KASUS PADA SEKRETARIAT DPRD KABUPATEN GUNUNGKIDUL)**



Diajukan Oleh

TRI MARYATI, SE.MM.

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA
TAHUN 2016**

LEMBAR IDENTITAS DAN PENGESAHAN LAPORAN PENELITIAN PROGRAM STUDI

1	Judul Penelitian	ANALISIS BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, MOTIVASI DAN KINERJA PEGAWAI (STUDI KASUS PADA SEKRETARIAT DPRD GUNUNG KIDUL)
2	Peneliti	:
	Nama Lengkap & Gelar	: Tri Maryati, SE., MM.
	Jenis Kelamin	: Perempuan
	Golongan Pangkat NIDN/NIK	: IVa : 0522096201/19620922199303 143 028
	Jabatan Fungsional	: Lektor Kepala
	Fakultas/Program Studi	: Ekonomi/Manajemen
	Perguruan Tinggi	: Universitas Muhammadiyah Yogyakarta
3	Jumlah Peneliti	: 1 (satu) orang
4	Lokasi Penelitian	: Gunung Kidul
5	Biaya yang diperlukan	: Rp 2.500.000 (dua juta lima ratus ribu rupiah)
6	Sumber Dana	: Program Studi Manajemen Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

Yogyakarta, 15 Juli 2016

Mengetahui,
Kaprodik



Retno Widowati PA.M.Si., Ph.D.
NIP. 196304071991032001

Peneliti

Tri Maryati, SE., MM.
NIK. 19620922199303 143 028

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
DAFTAR ISI.....	iii
DAFTAR TABEL.....	v
ABSTRAK	vi
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah	3
C. Tujuan Penelitian.....	3
D. Manfaat Penelitian.....	3
BAB II LANDASAN TEORI	
A. Tinjauan Teori	5
1. Kinerja Pegawai	5
2. Budaya Organisasi	7
3. Kepemimpinan	10
4. Motivasi	15
B. Penelitian Terdahulu.....	18
C. Hipotesis	19
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Obyek dan Subyek Penelitian	20
B. Populasi Penelitian.....	20
C. Jenis Data.....	20

D. Teknik Pengumpulan Data	20
E. Definisi Operasional dan Variabel Penelitian	20
F. Uji Kualitas Instrumen	22
G. Uji Hipotesis dan Analisis Data	23
1. Analisis Statistik Deskriptif	23
2. Analisis Kuantitatif	23
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Gambaran Obyek Penelitian	24
B. Gambaran Subyek Penelitian.....	24
C. Karakteristik Responden	25
D. Uji Kualitas Instrumen.....	28
E. Uji Hipotesis dan Analisis Data	35
F. Pembahasan	47
BAB V SIMPULAN, SARAN DAN KETERBATASAN PENELITIAN	
A. Simpulan	53
B. Saran.....	54
C. Keterbatasan Penelitian	54

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Hal.

Tabel 4.1. Karakteristik Responden berdasarkan jenis kelamin.....	25
Tabel 4.2. Usia Responden Penelitian	26
Tabel 4.3. Tingkat Pendidikan Responden Penelitian	26
Tabel 4.4. Lama Bekerja Pegawai	27
Tabel 4.5. Distribusi Frekuensi Data Skor Budaya organisasi	28
Tabel 4.6. Distribusi Frekuensi Data Skor Kepemimpinan Transformasional.....	32
Tabel 4.7. Distribusi Frekuensi Data Skor Kebutuhan Berkuasa	35
Tabel 4.8. Distribusi Frekuensi Data Skor Kebutuhan Berafiliasi	36
Tabel 4.9. Distribusi Frekuensi Data Skor Kebutuhan Berprestasi	37
Tabel 4.10. Uji Beda Kinerja karyawan	38
Tabel 4.11. Uji Beda Kebutuhan Kekuasaan	39
Tabel 4.12. Uji Beda Kebutuhan Berprestasi	39
Tabel 4.13. Uji Beda Kebutuhan Berafiliasi	40

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis budaya organisasi dan menganalisis sejauh mana kepemimpinan transformasional yang diterapkan di Sekeretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul, , menganalisis faktor motivasi apa yang mendorong karyawan untuk bekerja , menganalisis uji beda kinerja karyawan, motivasi kerja karyawan dan persepsi terhadap gaya kepemimpinan Sekeretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul ditinjau dari gender.

Obyek penelitian adalah Sekeretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul dan subyeknya adalah karyawan di Sekeretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul berjumlah 60 orang dan jenis datanya adalah data primer. Analisis data menggunakan analisis deskriptif dan uji beda (t-test).

Hasil analisis deskriptif bahwa budaya organisasi di Sekretariat DPRD Gunung Kidul sudah inovatif, karyawan cukup berani mengambil risiko, perhatian pada hal-hal yang detail, berfokus pada tim, mendorong pegawai untuk tidak malas-malasan dan tidak mempertahankan status quo. Faktor yang mendorong karyawan untuk bekerja di Sekretariat DPRD Gunung Kidul adalah kebutuhan untuk berkuasa, kebutuhan berafiliasi dan kebutuhan untuk berprestasi, dengan faktor yang paling dominan adalah kebutuhan untuk berafiliasi, diikuti kebutuhan kebutuhan berprestasi dan kebutuhan berkuasa. Sedangkan hasil analisis uji beda, tidak terdapat perbedaan kinerja , terdapat perbedaan kebutuhan kekuasaan , tidak terdapat perbedaan kebutuhan berprestasi dan tidak terdapat perbedaan kebutuhan berafiliasi ditinjau dari gender.

Kata kunci : budaya organisasi, kepemimpinan, kebutuhan berkuasa, kebutuhan berafiliasi, kebutuhan berprestasi

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Tujuan dari organisasi apapun bentuknya adalah untuk mencapai efisiensi dan efektifitas. Untuk bisa mencapai tujuan organisasi tersebut tentunya didukung oleh individu yang efektif pula. Salah satu indikator tercapainya efisiensi dan efektivitas sebuah organisasi bisa dilihat dari kinerja yang dicapai oleh karyawan, sehingga karyawan disini merupakan kunci untuk keberhasilan sebuah organisasi. Kinerja karyawan menunjukkan seberapa jauh karyawan itu mampu untuk melaksanakan pekerjaan yang dibebankan kepada dirinya dengan baik. Selain kemampuan yang dimiliki oleh karyawan tentunya masih banyak faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya budaya yang ada dalam organisasi tersebut, motivasi dari karyawan itu sendiri, kepemimpinan dan lain-lain.

Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Gunungkidul sebagai salah satu organisasi pemerintah mempunyai tugas dan fungsi cukup penting yaitu melaksanakan tugas-tugas birokrasi dan memberikan pelayanan kepada masyarakat juga dituntut untuk mampu bekerja secara efektif, efisien dan profesional serta memiliki komitmen yang tinggi untuk memajukan organisasi. Kinerja setiap pegawai sangat mendukung dan memberi kontribusi positif terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Ditambahkan bahwa pegawai 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. Pegawai yang ada di Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Gunungkidul didominasi oleh laki-laki 48 orang dan 12 wanita dengan kemampuan yang berbeda-beda tentunya. Karena didominasi oleh kaum laki-laki maka menarik untuk diteliti bagaimana kemampuan yang dimiliki oleh wanita, apakah kemampuan kerja wanita berbeda dengan kaum kerja laki-laki .

Kinerja sebuah organisasi juga sangat dipengaruhi oleh budaya yang ada dalam organisasi tersebut. Hal ini dibuktikan oleh 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). Disamping itu juga dibuktikan oleh penelitian Bambang (2015) yang meneliti tentang , Pengaruh Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, dan motivasi terhadap Kinerja Karyawan di Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul. Hasil temuannya bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja. Akan tetapi dalam penelitian ini belum secara detail dibahas tentang dimensi-dimensi yang membentuk budaya itu sendiri. Untuk itu perlu dikaji lebih mendalam variabel budaya ini dilihat dari masing-masing dimensinya.

Selain kinerja dipengaruhi oleh budaya juga dipengaruhi oleh kepemimpinan . 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). Disamping itu Bambang (2015) juga meneliti dengan judul Pengaruh Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, dan motivasi terhadap Kinerja Karyawan di Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul. Hasil dari ke dua peneliti tersebut adalah bahwa ada pengaruh yang signifikan antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja. Akan tetapi dalam penelitian ini juga belum dibahas secara mendalam tentang dimensi-dimensi dari kepemimpinan transformasional.

Selain kinerja dipengaruhi oleh budaya dan kepemimpinan transformasional juga dipengaruhi oleh motivasi . 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). Disamping itu Bambang (2015) juga meneliti tentang pengaruh motivasi terhadap kinerja. Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja. Dalam penelitian ini belum dibahas secara mendalam dimensi-dimensi yang menimbulkan motivasi karyawan untuk bekerja sehingga perlu dikaji lebih mendalam .

Berdasarkan uraian di atas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih mendalam terkait dengan analisis budaya organisasi, kepemimpinan transformasional , motivasi dan kinerja pegawai di Sekretariat DPRD Kabupaten

Gunungkidul. Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian yang dilakukan oleh Bambang (2015) dengan judul Pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, motivasi terhadap kinerja pegawai di Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas dapat dirumuskan masalahnya sebagai berikut :

1. Bagaimana budaya organisasi yang ada di Sekeretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul ?
2. Sejauh mana kepemimpinan transformasional diterapkan di Sekeretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul ?
3. Faktor motivasi apa yang mendorong karyawan untuk bekerja di Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul ?
4. Apakah ada perbedaan kinerja dan motivasi kerja karyawan di Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul dilihat dari sudut gender?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis budaya yang diterapkan di Sekeretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul.
2. Untuk menganalisis sejauh mana kepemimpinan transformasional diterapkan di Sekeretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul.
3. Untuk menganalisis faktor motivasi apa yang mendorong karyawan untuk bekerja di Sekeretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul.
4. Untuk menganalisis apakah ada beda kinerja karyawan dan motivasi kerja karyawan di Sekeretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul ditinjau dari gender.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini adalah :

1. Manfaat Teoritik :

Hasil penelitian ini akan berguna dalam pengembangan ilmu pengetahuan khususnya di bidang sumber daya manusia.

2. Manfaat Praktis :

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan bagi Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul untuk menciptakan budaya organisasi yang kuat , mengaplikasikan kepemimpinan transformasional dengan benar dan memberi motivasi kepada karyawan serta meningkatkan kinerja pegawai.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Mangkunegara (2005) 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. Sedangkan manajemen kinerja menurut Dharma (2012) adalah suatu proses yang dirancang untuk meningkatkan kinerja organisasi, kelompok dan individu yang digerakkan oleh manajer. Dengan kata lain bahwa kinerja organisasi bisa tercapai kalau manajer mampu untuk mengefektifkan organisasi, kelompok dan individu karyawan yang dimiliki oleh organisasi. Semakin efektif individu yang dimiliki akan semakin efektif kelompok yang ada dalam organisasi dan semakin efektif kelompok dalam organisasi maka akan semakin efektif.

Menurut Gibson (2005), kinerja merupakan kombinasi antara kemampuan dan usaha untuk menghasilkan apa yang dapat dikerjakan. 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. Mampu kalau tidak didukung dengan usaha, maka kinerja juga tidak akan tercapai. Demikian pula sebaliknya punya usaha tetapi tidak didukung dengan kemampuan juga kinerja tidak tercapai.

Senada dengan pendapat tersebut di atas Simamora (2004) menyatakan bahwa kinerja merupakan tingkat terhadap dimana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Dengan demikian kinerja akan tercapai kalau karyawan memenuhi persyaratan-persyaratan pekerjaan yang sudah dibuat oleh organisasi. Dalam hal ini tentunya untuk pekerjaan yang berbeda mempunyai persyaratan yang berbeda pula.

1. Indikator Pengukuran Kinerja Pegawai

Untuk mengukur indikator pegawai, masing-masing organisasi tentunya berbeda, demikian juga untuk masing-masing tugas juga berbeda indikatornya. Berikut ini beberapa indikator yang sering dipakai untuk menilai kinerja pegawai.

Menurut Amastrong (1994) dalam Dharma (2012), kompetensi yang dipergunakan oleh Standard Chartered, yaitu sebagai berikut:

- 1) Pengetahuan kerja dan profesional
- 2) Kesadaran organisasi/konsumen
- 3) Komunikasi
- 4) Keahlian interpersonal
- 5) Kerja sama tim
- 6) Inisiatif/kemampuan beradaptasi/kreatifitas
- 7) Keahlian-keahlian analitis/pengambilan keputusan
- 8) Produktifitas
- 9) Kualitas
- 10) Manajemen/pengawasan
- 11) Kepemimpinan

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

- 1) *Quality of Work* (kualitas kerja) adalah Jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
- 2) *Quantity of Work* (kuantitas kerja) adalah kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
- 3) *Knowledge* (pengetahuan pekerjaan) adalah Luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
- 4) *Creativeness* (kreativitas) adalah Keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dari tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
- 5) *Cooperative* (kerjasama) adalah kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).
- 6) Initiative (Inisiatif) adalah Kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja tepat pada waktunya.

7) *Dependerability* (ketergantungan) adalah Semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.

8) *Personal Quality* (kualitas personil) adalah Menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan, dan integritas pribadi.

Berdasarkan uraian tersebut dapat dijelaskan bahwa terdapat beberapa indikator pengukuran kinerja pegawai yaitu : kualitas, kuantitas, supervise, kehadiran, pengetahuan kerja, kerjasama, kreativitas, dan inisiatif. Dilihat dari dua 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.

B. Budaya Organisasi

1. Definisi dan Peranan Budaya Organisasi

Setiap organisasi apapun bentuknya tentunya akan mempunyai budaya. Budaya ini akan menjadi ciri khusus yang membedakan organisasi dengan organisasi yang lain. Budaya organisasi harus ada karena budaya ini merupakan nilai yang akan dijadikan dasar berperilaku bagi karyawan yang ada di dalam organisasi tersebut. Budaya (*culture*) merupakan pola kebiasaan yang berkembang dalam suatu kelompok masyarakat. Budaya yang ada dalam organisasi bisa diwujudkan dalam bentuk simbol, bisa dari cara berpakaian, bentuk gedung dan lain-lain. Untuk memahami pengertian budaya secara luas, akan diuraikan beberapa pendapat sejumlah ahli mengenai budaya.

Menurut 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 di sebuah 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.

Budaya yang terbangun dengan kuat akan menimbulkan komitmen yang tinggi bagi karyawan, yang selanjutnya dengan komitmen yang tinggi akan meningkatkan kinerja karyawan bahkan terhadap lingkungan kerja. Selanjutnya pada tataran implementasi, budaya ini akan diwujudkan dalam bentuk perilaku individu masing-masing anggota organisasi dan dipakai sebagai pedoman arah bagaimana mereka akan 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.

Sedangkan menurut 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.

Pada era kompetisi seperti sekarang ini organisasi harus mampu menciptakan budaya yang inovatif. Dengan budaya yang inovatif ini diharapkan organisasi akan mampu berkompetisi dengan organisasi yang lain.

2. Indikator Budaya Organisasi.

Riset yang dilakukan oleh J.Leavit 1993 dalam Robbins (2003) mengemukakan ada 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 inovassi 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) **Orientasi 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) **Orientasi pada orang .** Sejauh mana organisasi menganggap karyawan sebagai anggota yang terhormat dan mempertimbangkan segala keputusan yang tidak merugikan karyawan.
- 5) **Orientasi tim.** Sejauh mana organisasi merancang pekerjaan yang berbasis kelompok, dan struktur organisasi menekankan pada organisasi berbasis tim.
- 6) **Keagresifan.** Sejauh mana organisasi mampu membuat pegawai bergairah untuk terus berprestasi dan tidak bermalas-malasan.
- 7) **Stabilitas (kemantapan).** 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.

C. Kepemimpinan

1. Definisi Kepemimpinan

Menurut House et.Al.(1999) dalam Yukl (2007) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi. Dari pengertian tersebut bahwa seorang pemimpin harus mampu mempengaruhi bawahan , tentunya usaha untuk mempengaruhi ini agar karyawan mau melakukan apa yang diharapkan oleh seorang pemimpin organisasi yaitu efisiensi dan efektivitas. Disamping itu sebagai seorang pemimpin juga harus mampu memberikan motivasi kepada bawahan untuk bisa mencapai tujuan organisasi dan tentunya mau untuk memberikan kontribusi kepada organisasi.

Menurut Kotter dalam Robbins(2003) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. Sumber pengaruh ini bisa formal dan tidak formal . Formal karena posisi seorang pemimpin diangkat secara syah dalam organisasi dan tidak formal karena seorang pemimpin punya daya tarik tertentu atau kharisma . Untuk bisa mencapai tujuan

organisasi dalam dunia yang sangat dinamis ini tentunya sangat memerlukan seorang pemimpin yang visioner, mau menantang status quo dan mampu menginspirasi para anggota agar mau mencapai visi tersebut.

Dari beberapa definisi tentang kepemimpinan dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain sehingga orang lain tersebut mau untuk melakukan apa saja yang dikehendaki oleh seorang pemimpin tersebut untuk mencapai tujuan bersama. Adapun sumber kepemimpinan bisa formal dan tidak formal. Sumber kepemimpinan formal adalah seseorang itu bisa mempengaruhi orang lain karena adanya struktur formal yang sengaja di bentuk oleh organisasi yang jalur komunikasinya ditunjukkan dalam struktur organisasi. Sementara sumber yang tidak formal adalah karena seorang pemimpin tersebut mempunyai daya tarik tertentu sehingga orang lain mau melakukan apa saja yang diminta oleh seorang pemimpin tersebut, misalnya karena pemimpin tersebut punya kharisma.

2. Teori Kepemimpinan

a. Teori Kepemimpinan Karismatik.

Menurut Robbins (2003), kepemimpinan karismatik adalah di mana pengikut membuat atribusi dari kemampuan kepemimpinan yang heroik atau luar biasa bila mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu. Adapun karakteristik pokok pemimpin karismatik adalah :

- 1). Visi dan artikulasi.
- 2). Risiko personal.
- 3). Peka terhadap lingkungan.
- 4). Kepekaan mengikuti kepentingannya.
- 5). Perilaku yang tidak konvensional.

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.

Menurut Robbins (2003) mendefinisikan pemimpin transformasional adalah pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan, dan yang memiliki kharisma. Menurut Robbins (2003), karakteristik pemimpin transformasional adalah sebagai berikut :

- a. Karisma. Pemimpin yang berkarisma adalah pemimpin yang mempunyai visi dan rasa pada misi, tetap bangga, tetap tanggap, dan percaya.
- b. Inspirasi. Pemimpin yang mempunyai inspirasi adalah pemimpin yang mengharap komunikasi tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan usaha, menggambarkan maksud penting dengan jalan mudah.
- c. Simulasi Intelektual. Pemimpin yang meningkatkan intelegensi, rasio, dan pemecahan masalah secara hati-hati.
- d. Pertimbangan individual. Pemimpin yang memberikan perhatian personal, menyenangkan pekerja, melatih, menasehati.

Menurut Yukl (2007), 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.

Sedangkan menurut 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 pengidentifikasi 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.

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. Berbagai macam tugas didelegasikan sebagai cara untuk mengembangkan bawahan 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.

Dari pendapat di atas maka pada dasarnya karakteristik kepemimpinan transformasional ada empat, yaitu punya karisma, memberi inspirasi, mendorong untuk meningkatkan intelegensi dan memberikan perhatian khusus pada individu pegawai. Sifat karisma yang dimiliki oleh seorang pemimpin dimana seorang pemimpin tersebut sangat memperhatikan kebutuhan bawahan, mau menanggung resiko bersama dan tidak menggunakan kekuasaan untuk kepentingan pribadi serta dapat menanamkan rasa bangga bagi bawahan, hal ini akan membuat diri karyawan selalu diperhatikan oleh pimpinan dan tentunya dampaknya adalah pada peningkatan kinerja karyawan. Sifat inspiratif akan membuat karyawan menjadi lebih inspiratif untuk menghadapi tantangan kerja. Sifat selalu memberikan motivasi kepada karyawan untuk meningkatkan intelegennya sangat penting apalagi di masa sekarang karena karyawan harus mempunyai intelegensi yang tinggi untuk menghadapi era globalisasi. Jadi 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.

D. Motivasi

1. Definisi Motivasi.

Menurut 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. Menurut Robbins (2010), memotivasi kerja karyawan sangat penting, karena menciptakan lingkungan yang memungkinkan dan mendorong seorang karyawan untuk melakukan yang terbaik, baik di dalam dan di luar jam kerja, adalah situasi yang saling menguntungkan bagi karyawan dan organisasi. 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.

2. Teori Motivasi.

a. Teori Awal tentang Motivasi.

Menurut Abraham Maslow dalam Robbins (2003) menyatakan bahwa di dalam diri semua manusia ada lima jenjang kebutuhan, sebagai berikut :

- 1). Kebutuhan psikologis yang terdiri dari kebutuhan akan sandang, pangan, kesehatan, sex, dan lain-lain.
- 2). Kebutuhan pada tingkatan yang kedua yaitu berupa kebutuhan keselamatan dan keamanan kerja yakni kebutuhan perlindungan dari bahaya, ancaman dan lain-lain.
- 3). 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.
- 4). Kebutuhan pada tingkat keempat yaitu berupa kebutuhan penghargaan, yang terdiri dari kebutuhan kehormatan diri dan berpartisipasi,
- 5). Kebutuhan pada tingkat kelima adalah aktualisasi diri dari penyelesaian pekerjaan secara kreatif, mengembangkan diri dan sebagainya.

Menurut Frederick Herzberg dalam Robbins (2003) 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 kekerjanya, 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.

b. Teori Kontemporer.

Teori yang dikembangkan oleh Clayton Alderfer dalam Robbins (2003), bahwa ada tiga kelompok kebutuhan inti, yaitu *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 keberadaannya dikaitkan dengan orang lain dan lingkungannya. Sedangkan *growth* adalah kebutuhan seorang yang tercermin pada keinginan untuk bertumbuh dan berkembang.

Teori yang dikembangkan oleh Mc Clelland dalam Gibson (2003) 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 , *dan need for achievement* (Kebutuhan Berprestasi), *need for power* (Kebutuhan Kekuasaan), *dan need for Affiliation* (Kebutuhan Berafiliasi). Masing-masing kebutuhan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) *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.

2) *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.

3) *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

b. Teori Keadilan

Teori keadilan dikemukakan oleh J. Stacy Adams dalam Robbins (2003) mengemukakan bahwa keadaan tegangan negatif memberikan motivasi untuk melakukan sesuatu untuk mengoreksinya. 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.

E. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian yang mirip yang pernah dilakukan sebelumnya antara lain sebagai berikut:

1. Tukijan dan Hasrnoto, dalam penelitiannya berjudul Analisis perbedaan kecerdasan emosional, motivasi kerja dan kinerja ditinjau dari gender dan tingkat pendidikan (Studi Faskel Ekonomi PNPM mandiri Perkotaan Jawa Tengah, diperoleh kesimpulan bahwa Motivasi Kerja faskel laki-laki dan faskel perempuan berbeda. Kinerja faskel laki-laki dan perempuan berbeda.
2. Satrio Makarawung, dalam penelitiannya Analisis perbedaan Kinerja Karyawan berdasarkan Gaya kepemimpinan dan Budaya Organisasi pada PT Bank Sulut Cabang Kemungkinan dan PT Bank Sulut Capenrataka, diperoleh hasil terdapat perbedaan antara kinerja karyawan ditinjau dari Gaya kepemimpinan Budaya Organisasi.
3. Caroline Pudjowibowo, dalam penelitiannya Perbedaan Motivasi, Kepuasan Kerja, Keinginan berpindah kerja, dan Persepsi deskriminasi antara auditor pria dan wanita pada KAP di kota Semarang, diperoleh kesimpulan tidak ada perbedaan dalam motivasi dan keinginan berpindah, tetapi ada beda dalam kepuasan kerja .

4. Muslimin (2006), dalam penelitiannya Perbedaan Gaya Kepemimpinan dan Kinerja antara auditor pria dan wanita pada Kantor Akuntan Publik di Wilayah Surabaya Timur, diperoleh kesimpulan bahwa terdapat perbedaan Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Auditor wanita pada kantor Akuntan Publik di Wilayah Surabaya.

F. Hipotesis.

Berdasarkan penelitian-penelitian di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

1. Terdapat perbedaan kinerja antara karyawan laki-laki dan perempuan di Kantor Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul.
2. Terdapat perbedaan motivasi berkuasa karyawan antara karyawan laki-laki dan perempuan di Kantor Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul.
3. Terdapat perbedaan motivasi berprestasi karyawan antara karyawan laki-laki dan perempuan di Kantor Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul.
4. Terdapat perbedaan motivasi berafiliasi karyawan antara karyawan laki-laki dan perempuan di Kantor Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Obyek dan Subyek Penelitian.

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

B. Populasi dan Sampel.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul dengan jumlah 60 orang. Sampel dalam penelitian ini seluruh pegawai pada Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul

C. Jenis Data.

Menurut jenis datanya, dalam penelitian ini menggunakan satu sumber data yaitu data primer. Data primer yaitu data yang diperoleh langsung dari sumbernya.

D. Teknik Pengumpulan Data.

Pengumpulan data pada penelitian ini dengan menggunakan kuesioner. Menurut Heru Kurnianto Tjahjono (2009), kuesioner 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.

E. Definisi Operasional Variabel Penelitian

1. Definisi Variabel Penelitian.

a. Variabel Budaya Organisasi .

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 (2003) 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
- b. Variabel Kepemimpinan Transformasional.
- 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 penasihat. 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.
- c. Variabel Kebutuhan Kekuasaan.
- 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 Tjahyono, 2010)
- d. Variabel Kebutuhan Berafiliasi.
- Seseorang memiliki kebutuhan kerjasama (afiliasi) yang tinggi. Kebutuhan akan afiliasi biasanya diusahakan agar terpenuhi melalui kerjasama dengan orang lain. 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 Tjahyono, 2010)

e. 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.

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

2. Pengukuran Variabel Kinerja. .

Pengukuran kinerja pegawai mengacu pada pendapat yang dikemukakan oleh Gomez (2006) sebagai berikut:

- a. *Quality of Work* (kualitas kerja)
- b. *Quantity of Work* (kuantitas kerja)
- c. *Job Knowledge* (pengetahuan pekerjaan)
- d. *Creativeness* (kratifitas)
- e. *Cooperative* (kerjasama)
- f. *Initiative* (inisiatif)
- g. *Dependerability* (ketergantungan)
- h. *Personal Quality* (kualitas personil)

2. Skala Pengukuran Variabel.

Skala pengukuran variabel dalam penelitian ini menggunakan skala 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

F. Uji Kualitas Instrumen

1) Uji Validitas

Uji Validitas adalah uji ketepatan dan kecermatan alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Uji keabsahan (*validity*) menggunakan korelasi *Person Product Moment*. Suatu pertanyaan dinyatakan valid apabila nilai sig. < 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.

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)

G. Analisis Data

1). Analisis Deskriptif.

Analisis ini digunakan untuk memberikan gambaran atau deskripsi empiris atas data yang dikumpulkan dalam penelitian. Statistik deskriptif ini digunakan untuk menggambarkan rata-rata nilai item setiap variabel yang diteliti (Ferdinand, 2011).

2). Analisis Kuantitatif.

Analisis yang digunakan adalah Statistik non parametrik yaitu menggunakan uji t untuk mengetahui apakah ada perbedaan kinerja karyawan ditinjau dari gender.

- Jika nilai signifikansi (2-tailed) $> 0,05$ maka tidak terdapat perbedaan antara kedua kelompok
- Jika nilai signifikansi (2-tailed) $< 0,05$ maka terdapat perbedaan antara kedua kelompok

BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

A. 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.

B. Karakteristik Responden

Berikut ini adalah karakteristik responden berdasarkan 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
Total		60	100

Sumber : data diolah

Dari tabel 4.1 di atas 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
Jumlah		60	100

Sumber : data diolah

Data tabel 4.2 di atas 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
Total		60	100

Sumber : data diolah

Dari tabel 4.3 di atas 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	≥ 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
Total		60	100

Sumber : data diolah

Dari tabel 4.4 di atas 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.

C. 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	Sig.	Keterangan
1	0.001	Valid
2	0.11	Valid
3	0.000	Valid
4	0.000	Valid
5	0.000	Valid
6	0.000	Valid
7	0.000	Valid
8	0.000	Valid
9	0.000	Valid
10	0.000	Valid
11	0.000	Valid
12	0.000	Valid
13	0.000	Valid
14	0.000	Valid
15	0.005	Valid

Sumber : Hasil Uji Validitas

Dari tabel di atas memperlihatkan bahwa semua butir pernyataan dinyatakan valid karena nilai sig. $< 0,05$.

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 Transformasional

No Item	Sig.	Keterangan
1	0,000	Valid
2	0,000	Valid
3	0,000	Valid
4	0,000	Valid
5	0,000	Valid
6	0,000	Valid
7	0,000	Valid

No Item	Sig.	Keterangan
8	0,000	Valid
9	0,000	Valid
10	0,000	Valid
11	0,000	Valid
12	0,000	Valid
13	0,000	Valid
14	0,000	Valid
15	0,000	Valid
16	0,000	Valid
17	0,000	Valid
18	0,026	Valid

Sumber : Hasil Uji Validitas

Dari tabel di atas memperlihatkan bahwa semua butir pernyataan dinyatakan valid karena nilai sig. < 0,05.

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. 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	Sig.	Keterangan
1	0,000	Valid
2	0,000	Valid
3	0,000	Valid
4	0,000	Valid
5	0,000	Valid

Sumber : Hasil Uji Validitas

Dari tabel di atas memperlihatkan bahwa semua butir pernyataan dinyatakan valid karena nilai sig. < 0,05.

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. 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	Sig.	Keterangan
1	0,000	Valid
2	0,000	Valid
3	0,000	Valid
4	0,000	Valid
5	0,000	Valid

Sumber : Hasil Uji Validitas

Dari tabel di atas memperlihatkan bahwa semua butir pernyataan dinyatakan valid karena nilai sig. < 0,05.

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. 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	Sig.	Keterangan
1	0,000	Valid
2	0,000	Valid
3	0,000	Valid
4	0,000	Valid

Sumber : Hasil Uji Validitas

Dari tabel di atas memperlihatkan bahwa semua butir pernyataan dinyatakan valid karena nilai sig. < 0,05.

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	Sig.	Keterangan
1	0,000	Valid
2	0,000	Valid
3	0,000	Valid
4	0,000	Valid
5	0,000	Valid
6	0,000	Valid
7	0,000	Valid
8	0,000	Valid
9	0,000	Valid
10	0,000	Valid
11	0,000	Valid
12	0,000	Valid
13	0,000	Valid
14	0,000	Valid
15	0,000	Valid

Sumber : Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Dari tabel di atas memperlihatkan bahwa semua butir pernyataan dinyatakan valid karena nilai sig. < 0,05.

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 Reliabilitas

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.

D. Analisis Deskriptif.

Analisis deskriptif di sini menggambarkan jawaban responden tentang kuesioner yang diberikan yang kemudian dihitung nilai rata-rata jawaban responden per item pertanyaan untuk mengetahui seberapa jauh budaya organisasi inovatif sudah diterapkan, seberapa besar motivasi pegawai, seberapa besar pimpinan organisasi sudah menerapkan dimensi dari kepemimpinan transformasional dan seberapa besar kinerja yang telah dicapai oleh pegawai di Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul . Hasil analisis data deskriptif secara jelas dan lengkap dapat dilihat pada tabel- berikut ini.

1. Budaya Organisasi

Hasil analisis deskriptif data skor Budaya Organisasi dapat dilihat pada Tabel 4.12.

Tabel 4.12
Distribusi Frekuensi Data Skor Budaya Organisasi

No	Pernyataan	Mean	Min	Max	Sd
	<i>Keberanian berinovasi dan mengambil risiko</i>				
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
	<i>Perhatian terhadap yang detail</i>				
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
	<i>Berorientasi pada hasil</i>				
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
	<i>Berorientasi pada kemanusiaan</i>				
9	Organisasi memposisikan pegawai sebagai anggota organisasi yang terhormat	4.07	2	5	0.778
10	Organisasi selalu mempertimbangkan segala keputusan agar tidak merugikan	4.28	3	5	0.691

No	Pernyataan	Mean	Min	Max	Sd
	pegawai				
	<i>Berfokus pada tim</i>				
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
	<i>Agresivitas pegawai dalam berkarya</i>				
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
	<i>Stabilitas</i>				
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
	Rata-rata mean	3,90			0,65

Sumber : *hasil analisis olah data*

Dari hasil analisis pada tabel di atas bahwa :

- a. **Dari aspek Keberanian berinovasi dan mengambil risiko,** organisasi telah memotivasi pegawai untuk giat melakukan inovasi dan merangsang pegawai untuk berani mengambil resiko terbukti dengan jawaban responden dengan rata-rata jawaban 4,20 . Akan tetapi pegawai belum berani untuk mencoba hal-hal yang baru hal ini ditunjukkan dengan nilai mean 2,73 artinya bahwa organisasi masih perlu untuk memberikan motivasi

lagi bahwa karyawan harus melakukan inovasi dan kreatifitas dalam menjalankan tugasnya kalau perlu ada reward bagi karyawan.

- b. **Dari aspek perhatian terhadap yang detail**, organisasi telah berhasil meminta kepada pegawai untuk lebih cermat, memberikan perhatian pada detail, dan menjaga kualitas secara menyeluruh sampai ke hal-hal yang kecil, hal ini ditunjukkan dari jawaban pegawai dengan nilai mean diatas 4, yaitu pegawai menjalankan pekerjaanya dengan cermat dengan nilai mean 4.18, pegawai menjalankan pekerjaan secara detail atau sampai ke hal-hal kecil dengan nilai mean 4.12 dan pegawai selalu menjaga kualitas pekerjaan dengan baik dengan nilai mean 4.47.
- c. **Dari aspek berorientasi hasil**, organisasi sudah berhasil merangsang karyawan untuk berorientasi pada hasil tetapi belum optimal , hal ini ditunjukkan dengan jawaban dari responden : pegawai termotivasi untuk menghasilkan keluaran (output) dari sebuah pekerjaan yang berkualitas dengan nilai mean 4.4, pegawai bebas melakukan pekerjaannya dengan caranya sendiri masih rendah yaitu dengan nilai mean 2.18.
- d. **Dari aspek berorientasi pada kemanusiaan**, organisasi sudah berorientasi kemanusiaan , hal ini ditunjukkan dari jawaban responden : organisasi memposisikan pegawai sebagai anggota organisasi yang terhormat dengan nilai mean 4.07 dan organisasi selalu mempertimbangkan segala keputusan agar tidak merugikan pegawai dengan nilai mean 4.8.
- e. **Dari aspek berfokus pada tim**, organisasi sudah merancang pekerjaan yang berbasis kelompok, dan struktur organisasi menekankan pada organisasi berbasis tim, hal ini ditunjukkan dengan jawaban responden : organisasi selalu merancang *job desk* (beban kerja) dengan basis kelompok (*team work*) dengan nilai mean 3.98 dan Struktur organisasi yang ada menekankan pada organisasi berbasis tim dengan nilai mean 4.08.

- f. **Organisasi sudah mampu membuat pegawai bergairah untuk terus berprestasi dan tidak bermalas-malasan**, hal ini ditunjukkan dengan jawaban responden : organisasi selalu mampu membuat pegawai bergairah untuk terus berprestasi dengan nilai mean 4.13 dan organisasi selalu mampu membuat pegawai tidak malas-malasan untuk bekerja dengan nilai mean 4.18.
- g. **Organisasi berhasil tidak mempertahankan status quo**, hal ini ditunjukkan dengan hasil jawaban responden bahwa organisasi selalu berusaha untuk maju dan berkembang dengan mengubah kondisi yang ada kearah yang lebih baik atau tidak mempertahankan status quo dengan nilai mean 3.95.

Dari hasil analisis di atas dapat disimpulkan bahwa budaya di Sekretariat DPRD Gunung Kidul sudah mendorong pegawainya untuk inovatif, berani mengambil risiko, perhatian pada hal-hal yang detail, berfokus pada tim, mendorong pegawai untuk tidak malas-malasan dan tidak mempertahankan status quo.

2. Variabel Kepemimpinan

Tabel 4.12
Distribusi Frekuensi Data Skor Kepemimpinan Transformasional

No	Pernyataan	Mean	Min	Max	Sd
	<i>Idealized Influence</i>				
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
	Rata-rata Mean	4.09			

No	Pernyataan	Mean	Min	Max	Sd
	<i>Inspirational Motivation</i>				
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
	Rata-rata Mean	4			
	<i>Intellectual Stimulation</i>				
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 membantu saya untuk memikirkan sesuatu dengan cara-cara yang baru	4.13	2	5	0.769
15	Pemimpin saya mendorong saya untuk memikirkan ide-ide baru	3.90	2	5	0.706

No	Pernyataan	Mean	Min	Max	Sd
	Rata-rata Mean	4.07			
	<i>Individualize Consideration</i>				
16	Pemimpin saya mengajarkan kepada saya untuk berusaha mengerti pendapat orang lain	4.12	2	5	0.691
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
	Rata-rata Mean	3.87			8.868

Sumber : hasil analisis olah data

Dari tabel di atas bisa dilihat :

- a. Dari aspek *Idealized Influence*, bahwa pemimpin di Sekretariat DPRD Gunung Kidul memiliki karisma yang baik hal ini ditunjukkan dengan jawaban responden dengan nilai rata-rata mean 4.09.
- b. Dari aspek *Inspirational Motivation*, bahwa pemimpin di Sekretariat DPRD Gunung Kidul sudah mampu memberikan motivasi dan inspirasi kepada bawahan dengan baik, hal ini ditunjukkan dengan jawaban responden dengan nilai rata-rata mean sebesar 4.
- c. Dari aspek *Intellectual Stimulation*, bahwa pemimpin di Sekretariat DPRD Gunung Kidul sudah mampu menciptakan iklim yang kondusif bagi perkembangan inovasi dan kreativitas dengan baik, hal ini ditunjukkan dengan jawaban responden dengan nilai rata-rata mean sebesar 4.07 .
- d. Dari aspek *Individualize Consideration*, bahwa pemimpin di Sekretariat DPRD Gunung Kidul sudah mampu memberikan perhatian khusus terhadap kebutuhan setiap individu untuk berprestasi dan berkembang dengan jalan bertindak sebagai pelatih (*coach*) atau penasehat (*mentor*) dengan baik, hal ini ditunjukkan dengan jawaban responden dengan nilai rata-rata mean sebesar 3.87.

Dari hasil analisis di atas maka dapat disimpulkan bahwa pimpinan di Sekretariat DPRD Gunung Kidul sudah mengimplementasikan karakteristik pemimpin transformasional dengan baik.

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

Hasil analisis deskripsi data skor Kebutuhan Berkuasa (*Need for Power*) dapat dilihat pada Tabel. 4.13.

Tabel 4.13
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 analisis olah data

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa kebutuhan berkuasa karyawan di Sekretariat DPRD Gunung Kidul tinggi, hal ini bisa dilihat dari nilai mean sebesar 3.58.

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

Hasil analisis deskriptif data skor Kebutuhan Berafiliasi (*Need for Affiliation*) dapat dilihat pada tabel 4.14.

Tabel 4.14
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 analisis olah data

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa kebutuhan untuk berafiliasi karyawan di Sekretariat DPRD Gunung Kidul tinggi, hal ini bisa di lihat dari nilai mean sebesar 4,28.

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

Hasil analisis deskriptif data skor Kebutuhan Berprestasi (*Need for Achievement*) dapat dilihat pada Tabel 4.15.

Tabel 4.15
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 analisis olah data

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa kebutuhan berprestasi karyawan di Sekretariat DPRD Gunung Kidul tinggi, hal ini bisa dilihat dari nilai mean sebesar 3,85.

Dari hasil analisis di atas di mana hasil jawaban rata-rata responden tinggi, maka dapat disimpulkan bahwa faktor yang mendorong karyawan untuk bekerja di Sekretariat DPRD Gunung Kidul adalah kebutuhan untuk berkuasa, kebutuhan berafiliasi dan kebutuhan untuk berprestasi, dengan faktor yang paling dominan adalah kebutuhan untuk berafiliasi, diikuti kebutuhan berprestasi dan kebutuhan berkuasa.

2. Analisis Kuantitatif .

Analisis yang digunakan adalah Statistik non parametrik yaitu menggunakan uji t untuk mengetahui apakah ada perbedaan kinerja karyawan ditinjau dari gender.

- Jika nilai signifikansi (2-tailed) $> 0,05$ maka tidak terdapat perbedaan antara kedua kelompok
 - Jika nilai signifikansi (2-tailed) $< 0,05$ maka terdapat perbedaan antara kedua kelompok
- Berikut adalah analisis uji beda untuk variabel kinerja, kebutuhan berprestasi, kebutuhan kekuasaan dan kebutuhan berafiliasi.

a. Variabel Kinerja

Tabel 4.16.
Uji beda kinerja karyawan

	Levene's Test for Equality of Variance		t-test for Equality of Means		
	F	Sig.	t	df	Sig.(2-tailed)
JML Equal variance assumed	1.686	0,199	-0,548	58	0,586
Equal variance nonassumed			-0,751	29,898	0.458

Sumber : hasil analisis olah data

Berdasarkan output di atas, diperoleh nilai Sig. (2-tailed) sebesar $0,586 > 0,05$, maka sesuai dengan dasar pengambilan keputusan dalam uji independent sample T-Test, maka dapat disimpulkan bahwa **tidak terdapat perbedaan** antara variabel kinerja pada kelompok pria dan wanita.

b. Variabel Kekuasaan.

Tabel 4.17.
Uji beda kebutuhan kekuasaan

	Levene's Test for Equality of Variance		t-test for Equality of Means		
	F	Sig.	t	df	Sig.(2-tailed)
JML Equal variance assumed	0,424	0,517	-2,814	58	0,007
Equal variance nonassumed			-2,908	17,663	0.007

Sumber : hasil analisis olah data

Berdasarkan output di atas, diperoleh nilai Sig. (2-tailed) sebesar $0,007 < 0,05$, maka sesuai dengan dasar pengambilan keputusan dalam uji independent sample T-Test, maka dapat disimpulkan bahwa **terdapat perbedaan** antara variabel kebutuhan kekuasaan kelompok pada pria dan wanita.

c. Variabel Kebutuhan Berprestasi

Tabel 4.18
Uji beda kebutuhan berprestasi

	Levene's Test for Equality of Variance		t-test for Equality of Means		
	F	Sig.	t	df	Sig.(2-tailed)
JML Equal variance assumed	0,693	0,408	-0,494	58	0,623
Equal variance nonassumed			-0,606	23,313	0.550

Sumber : hasil analisis olah data

Berdasarkan output di atas, diperoleh nilai Sig. (2-tailed) sebesar $0,623 > 0,05$, maka sesuai dengan dasar pengambilan keputusan dalam uji independent sample T-Test, maka dapat

disimpulkan bahwa **tidak terdapat perbedaan** antara variabel kebutuhan berprestasi pada kelompok pria dan wanita.

d. Variabel Kebutuhan Berafiliasi

Tabel 4.19

Uji beda kebutuhan berafiliasi

	Levene's Test for Equality of Variance		t-test for Equality of Means		
	F	Sig.	t	df	Sig.(2-tailed)
JML Equal variance assumed	1,412	0,240	-1,305	58	0,197
Equal variance nonassumed			-1,722	27,273	0.096

Sumber : hasil analisis olah data

Berdasarkan output di atas, diperoleh nilai Sig. (2-tailed) sebesar $0,197 > 0,05$, maka sesuai dengan dasar pengambilan keputusan dalam uji independent sample T-Test, maka dapat disimpulkan bahwa **tidak terdapat perbedaan** antara variabel kebutuhan berafiliasi pada kelompok pria dan wanita.

3. Pembahasan

Berdasarkan analisis data di atas dilihat dari aspek budaya, pertama bahwa pegawai di lingkungan sekretarian DPRD Gunung Kidul kurang berani untuk mencoba hal-hal yang baru (berani mengambil risiko), hal ini mungkin disebabkan karena mereka adalah PNS di mana semua tugas sudah digariskan dari atas dan mereka hanya tinggal melakukannya. Di era sekarang ini di mana merupakan sebuah tuntutan untuk bekerja secara profesional dan dituntut cepat dalam kerja, maka pegawai harus berani untuk

mencoba hal-hal yang baru. Untuk mencoba hal-hal yang baru tentunya harus difasilitasi oleh organisasi dan komitmen dari para pegawainya.

Hasil temuan kedua bahwa pegawai dalam menjalankan tugasnya tidak ada kebebasan dalam menjalankan tugasnya. Hal ini mungkin disebabkan karena ini adalah organisasi pemerintahan sehingga dalam menjalankan tugasnya harus sesuai dengan petunjuk pelaksanaan tugas yang sudah diatur oleh pemerintah yang sifatnya tidak fleksibel.

Ketiga, pegawai sudah termotivasi untuk kreatif dan inovatif, namun organisasi harus tetap senantiasa mendorong pegawai untuk lebih kreatif dan inovatif. Supaya inovasi dan kreatifitas itu meningkat lebih baik, maka perlu adanya reward atau penghargaan manakala pegawai bisa menciptakan inovasi-inovasi baru. Seruan untuk selalu kreatif dan inovatif ada dalam Al Qur'an : ... *sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sebelum mereka mengubah keadaan diri mereka sendiri... (Q.S. ar-Ra'd/13: 11)*

Keempat, organisasi telah berhasil meminta kepada pegawai untuk lebih cermat, memberikan perhatian pada detail, dan menjaga kualitas secara menyeluruh sampai ke hal-hal yang kecil. Hal ini sangat penting bagi organisasi sebagai pelayan masyarakat yang ingin tetap eksis, apalagi di era sekarang organisasi harus mampu untuk menciptakan *Good Corporate Governance*. Seruan untuk selalu bekerja dengan teliti ada dalam Al Qur'an : *“Wahai orang-orang yang beriman! Apabila dikatakan kepadamu, “Berilah kelapangan di dalam majelis-majelis,” maka lapangkanlah, niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. Dan apabila dikatakan, “berdirilah kamu,” maka berdirilah, niscaya Allah akan mengangkat (derajat) orang-orang yang beriman diantaramu dan orang-orang yang diberi ilmu beberapa derajat. Dan Allah mahateliti apa yang kamu kerjakan (Q.S. al-Mujadilah (58):11)*

Kelima, organisasi sudah berhasil merangsang karyawan untuk berorientasi pada hasil walaupun belum optimal, sehingga organisasi harus senantiasa memotivasi kepada karyawan untuk bisa mencapai hasil yang optimal. Untuk itu perlu adanya rangsangan untuk karyawan yang berprestasi perlu adanya renumerasi dan bagi karyawan yang bekerja asal-asalan dan tidak profesional sehingga tidak bisa mencapai hasil seperti yang diharapkan oleh organisasi perlu adanya *punishment*.

Keenam, organisasi sudah berorientasi kemanusiaan, organisasi sudah memposisikan pegawai sebagai anggota organisasi yang terhormat dan organisasi selalu mempertimbangkan segala keputusan agar tidak merugikan pegawai. Hal ini jika dilakukan terus akan memberikan kepuasan kerja bagi pegawai, yang dampaknya nanti adalah akan meningkatkan kinerjanya.

Ketujuh, organisasi sudah merancang pekerjaan yang berbasis kelompok, dan struktur organisasi menekankan pada organisasi berbasis tim. Hal ini sangat penting, dengan kerja secara tim akan menghasilkan kinerja yang optimal, alasannya adalah dalam kerja secara tim akan terjadi sinergi diantara individu dalam kelompok tersebut, akan terjadi saling tolong menolong manakala dalam kelompok tersebut ada anggota kelompok yang mempunyai kekurangan atau tidak mampu mengerjakan beban kerja yang diberikan kepadanya.

Kedelapan, organisasi sudah mampu membuat pegawai bergairah untuk terus berprestasi dan tidak bermalas-malasan. Hal ini tentunya perlu untuk ditingkatkan untuk selalu berprestasi dan tidak bermalas-malasan karena ini adalah tuntutan dari masyarakat yang semakin cerdas.

Dilihat dari kepemimpinan dalam organisasi , yang pertama dari aspek *Idealized Influence* , pimpinan sudah membuat karyawan senang berada didekatnya, pimpinan sudah membuat karyawan berlaku mandiri, pimpinan bisa sebagai panutan karyawan dan karyawan percaya bahwa pimpinan sudah mempunyai kompetensi di bidangnya. Namun demikian pimpinan bukan berarti sudah harus puas dengan apa yang sudah dicapai selama ini, akan tetapi senantiasa tetap meningkatkan hubungan yang lebih baik dengan karyawan , harus tetap mendorong karyawan lebih mandiri, dan senantiasa meningkatkan kompetensinya. Pada saat sekarang ini semua pimpinan dituntut untuk punya kompetensi sesuai dengan bidangnya. Organisasi akan berkembang kalau di dukung oleh SDM yang punya kompetensi.

Kedua, dari aspek *Inspirational Motivation*, pimpinan sudah memberikan motivasi kepada karyawan dalam bekerja dengan baik, pimpinan sudah memberikan kesempatan untuk menyampaikan ide-ide dan pendapat kepada karyawan, karyawan sudah diberi kesempatan untuk ikut memecahkan masalah dalam pekerjaan, pimpinan sudah menimbulkan kesadaran tentang misi hidup kepada karyawan, pimpinan sering berdiskusi dengan karyawan mengenai tujuan organisasi, dan pemikiran pimpinan sudah mampu menimbulkan semangat kerja karyawan. Hal ini merupakan ciri organisasi yang baik, dimana ada pemberdayaan karyawan dan keterlibatan karyawan dalam organisasi. Dampaknya adalah dengan semakin tinggi keterlibatan karyawan dan pemberdayaan yang semakin tinggi akan menimbulkan kepuasan kerja karyawan dan dampak yang lain akan meningkatkan kinerja karyawan. Diriwayatkan dalam sebuah hadist : *Rasulullah saw bersabda: setiap pemimpin yang menangani urusan kaum muslimin, tetapi tidak berusaha semaksimal mungkin untuk mengurus mereka dan memberikan arahan kepada mereka, maka dia tidak akan bisa masuk surga bersama kaum muslimin itu. (hr. Muslim)*

Ketiga, dari aspek *Intellectual Stimulation*, karyawan sangat *respect* terhadap pimpinan, sangat terinspirasi oleh pimpinan, bahwa karyawan merasa harus bekerja lebih dari yang karyawan lakukan, pimpinan sangat menguatkan karyawan untuk memiliki kemampuan dalam mencapai keberhasilan, pimpinan selalu membantu karyawan untuk memikirkan sesuatu dengan cara-cara yang baru, dan pimpinan selalu mendorong karyawan untuk memikirkan ide-ide baru. Organisasi yang dipimpin oleh orang yang seperti ini, insha Allah akan maju dan berkembang dan ini merupakan ciri organisasi yang inovatif.

Keempat, dari aspek *Individualize Consideration*, pimpinan senantiasa mengajarkan kepada karyawan untuk berusaha mengerti pendapat orang lain, pimpinan selalu memberikan penghargaan sesuai dengan prestasi karyawan, dan pimpinan memahami gaya kerja karyawan dengan baik. Hal ini sesuai dengan ajaran agama Islam dalam Surat Al Fath ayat 29, yang artinya “*Muhammad itu adalah utusan Allah dan orang-orang yang bersama dengan dia adalah keras terhadap orang-orang kafir, tetapi berkasih sayang sesama mereka. Kamu...*”. Disamping itu pimpinan juga sudah berbuat adil dalam memberikan penghargaan kepada karyawan, karyawan yang prestasinya baik mendapatkan penghargaan yang lebih tinggi daripada karyawan yang kinerjanya kurang baik.

Dilihat dari motivasi kerja karyawan, yang pertama Kebutuhan Berkuasa (*Need for Power*), antara karyawan satu dengan yang lain cukup merespon untuk menjalankan ide-ide yang diusulkan oleh sesama karyawan dalam bekerja, Saya senang menjelaskan masalah pekerjaan kepada teman-teman sehingga mereka dapat menjalankan pekerjaan mereka dengan baik, Saya senang memberikan inspirasi produktif kepada teman-teman

saya, Saya senang mengarahkan teman-teman sehingga mereka bekerja lebih baik, Saya sering memberi arahan kepada teman-teman mengenai pekerjaan yang dilakukan.

BAB V

SIMPULAN, SARAN DAN KETERBATASAN

A. Simpulan.

Berdasarkan analisis data pada bab IV maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Budaya di Sekretariat DPRD Gunung Kidul sudah mendorong pegawainya untuk inovatif, berani mengambil risiko, perhatian pada hal-hal yang detail, berfokus pada tim, mendorong pegawai untuk tidak malas-malasan dan tidak mempertahankan status quo.
2. Pimpinan di Sekretariat DPRD Gunung Kidul sudah mengimplementasikan karakteristik pemimpin transformasional dengan baik .
3. Faktor yang mendorong karyawan untuk bekerja di Sekretariat DPRD Gunung Kidul adalah kebutuhan untuk berkuasa, kebutuhan berafiliasi dan kebutuhan untuk berprestasi, dengan faktor yang paling dominan adalah kebutuhan untuk berafiliasi, diikuti kebutuhan berprestasi dan kebutuhan berkuasa.
4. Tidak terdapat perbedaan kinerja antara pria dan wanita di Sekretariat DPRD Gunung Kidul.
5. Terdapat perbedaan kebutuhan kekuasaan antara pria dan wanita di Sekretariat DPRD Gunung Kidul.
6. Tidak terdapat perbedaan kebutuhan berprestasi antara pria dan wanita di Sekretariat DPRD Gunung Kidul.
7. Tidak terdapat perbedaan kebutuhan berafiliasi antara pria dan wanita di Sekretariat DPRD Gunung Kidul.

B. Saran.

1. Pimpinan perlu memotivasi pegawai untuk mencoba hal baru walaupun status kepegawaian adalah PNS, tetapi karena pada saat ini khususnya teknologi berkembang terus maka pegawai harus mengikuti perkembangan IT.

2. Pegawai juga perlu untuk diberi kebebasan untuk melakukan pekerjaannya sendiri supaya kreatif dan inovatif walaupun di PNS kerja harus sesuai dengan petunjuk pelaksanaan dan petunjuk praktis .
3. Pimpinan adalah sebagai panutan bagi para pegawai, sehingga perlu meningkatkan suri tauladan yang baik kepada pegawai, perlu memahami cara kerja pegawai dan perlu mendorong pegawai untuk memunculkan ide-ide baru.
4. Untuk pegawai, perlu belajar untuk memunculkan ide baru, kreatif dan inovatif untuk meningkatkan kinerjanya.

C. Keterbatasan.

1. Dalam penelitian ini hanya memotret budaya inovatif, kepemimpinan, motivasi dan kinerja sementara masih banyak hal yang perlu dikaji lebih jauh misalnya tentang lingkungan kerja, stres kerja dan hal yang lain karena ini juga mempengaruhi kinerja pegawai.
2. Untuk memperoleh data hanya menggunakan kuesioner tertutup sehingga banyak bias jawaban yang diberikan oleh karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bass, B.M & Avolio, 1993, *Transformational Leadership and Organizational Culture*, Public Administration Quarterly
- Bambang Waluyo , 2015, *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai (Studi kasus pada Sekretariat DPRD Kabupaten Gunungkidul)*, Tesis Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
- Caroline Pudjowibowo, Perbedaan Motivasi, Kepuasan Kerja, Keinginan berpindah kerja, dan Persepsi deskriminasi antara auditor pria dan wanita pada KAP di kota Semarang. *Jurnal Akuntansi dan Bisnis, Vol.12 No.24 tahun 2014.*
- Dharma, Surya, 2012, *Manajemen Kinerja: Falsafah Teori dan Penerapannya*, Jakarta, Pustaka Pelajar.
- Djamaludin Ancok, 2012, *Psikologi Kepemimpinan Inovasi*, Erlangga, Jakarta
- Gibson, Ivancevich, & Donnely. 1996. *Organisasi Perilaku, Struktur, Proses*, Edisi Kelima. Jilid 1. Cetakan Kedelapan. Erlangga. Jakarta.
- Gibson, James L., Jhon M.I, James H. Donnely, 1999, *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*, edisi ke delapan, Bina Aksara, Jakarta
- Gomez, L.E, 2006, *Organizational Effectiveness*, McGraw-Hill, New York
- Mangkunegara Anwar Prabu, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Cetakan Keenam, Pt. Remaja Rosdakarya, Bandung
- Marwan Petra Surbakti dan Suharmono (2013), Analisis 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*
- Muslimin, 2006, Perbedaan Gaya Kepemimpinan dan Kinerja antara auditor pria dan wanita pada Kantor Akuntan Publik di Wilayah Surabaya Timur. *Jurnal Ilmu-ilmu Ekonomi Vol 6 No.2 September 2006 : 86-93*
- Robbins, S.P. 2003, *Perilaku Organisasi*. Alih bahasa, Tim Indeks, Jakarta, PT INDEKS Kelompok GRAMEDIA .
- Robbins.S.P and Coulter .M , 2010, *Manajemen*, Edisi Kesepuluh, Penerbit Erlangga.
- Sekaran,U, 2004, *Research Methods for Buiseness: a Skill-Building Approach*, 3rd edition, John Willey and Sons, Inc.

Satrio Makarawung, Analisis perbedaan Kinerja Karyawan berdasarkan Gaya kepemimpinan dan Budaya Organisasi pada PT Bank Sulut Cabang Kemungkinan dan PT Bank Sulut Capenrataka, *Jurnal EMBA Vol.1 No.3 September 2013. Hal 326-333.*

Simamora, B. 2004. *Riset Pemasaran : Falsafah, Teori, dan Aplikasi.* Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Tjahjono, Heru Kurnianto, 2010, *Perspektif Teori-Teori Motivasi Perspektif Proses*, Artikel

Tukijan dan Hasrnoto, Analisis perbedaan kecerdasan emosional, motivasi kerja dan kinerja ditinjau dari gender dan tingkat pendidikan (Studi Faskel Ekonomi PNPM mandiri Perkotaan Jawa Tengah), *e-jurnal stieharmaputra.smg.ac.id/index.php/JEMA/acticle/140/118*

Yukl, Gary, 2007, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Edisi ke lima. PT Indeks, Jakarta.