



# **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, IKLIM ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI**

**(STUDI PADA PEGAWAI DINAS SOSIAL, PEMBERDAYAAN  
PEREMPUAN, PERLINDUNGAN ANAK, PENGENDALIAN PENDUDUK,  
DAN KELUARGA BERENCANA (DINSOS-P3AP2KB) KOTA MALANG)**

**SKRIPSI**

Diajukan Untuk Menempuh Ujian Sarjana  
Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

**FERNANDA ALIF UTAMA**

**NIM. 155030107111003**



**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK  
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI PUBLIK  
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI  
UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
MALANG**

**2021**





## TANDA PENGESAHAN

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya pada:

Hari : Kamis

Tanggal : 30 Desember 2021

Pukul : 10.00 WIB

Skripsi atas nama : Fernanda Alif Utama

Judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Iklim Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai Dinas Sosial, Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak, Pengendalian Penduduk, dan Keluarga Berencana (Dinsos-P3AP2KB) Kota Malang)

Dan dinyatakan

**LULUS**

## MAJELIS PENGUJI

Ketua Komisi Pembimbing

Dwi Irawan Nabr, MA  
NIP. 196110241986011002

Penguji 1

Niken Lastuti V.A., S.AP., M.AP.  
NIP. 198102162005012002

Anggota Komisi Pembimbing

Aulia Puspaning Gadh, S.ITP, MS  
NIP. 2016079101202001

Penguji 2

Ali Maskur, S.AP., M.AP., MA  
NIP. 198607162014041061



TANDA PERSETUJUAN

Judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Iklim Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai Dinas

Sosial, Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak,

Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana (Dinsos

P3AP2KB) Kota Malang)

Disusun Oleh : Fernanda Alif Utama

NIM : 155030107111003

Fakultas : Ilmu Administrasi

Program Studi : Ilmu Administrasi Publik

Malang, 26 Januari 2022

Komis Pembimbing

Ketua

Anggota

Dr. Juan Noor, MA  
NIP. 196110241986011002

Aulia Pusning Galih, S.I.P., MS  
NIP. 2016079101202001



## PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya menyatakan dengan sebenarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi yang berjudul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Iklim Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai Dinas Sosial, Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak, Pengendalian Penduduk, dan Keluarga Berencana (Dinsos-PSAP2KB) Kota Malang)" tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karva atau pendapat yang pernah ditulis dan diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70).

Sidoarjo, 01 Desember 2021

Yang membuat pernyataan

Fernanda Aul Utama

NIM. 155030107111003

## ABSTRAK

Fernanda, Alif Utama, 2021, **Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Iklim Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai Dinas Sosial, Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak, Pengendalian Penduduk, dan Keluarga Berencana (Dinsos-P3AP2KB) Kota Malang)**. Dr. Iwan Noor, M.A., Aulia Puspaning Galih, S.IP., M.S.

Dinas Sosial, Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak, Pengendalian Penduduk, dan Keluarga Berencana (Dinsos-P3AP2KB) Kota Malang menunjukkan realisasi kinerja tahun 2020 yang masih rendah jika dibandingkan dengan target nasional. Beberapa hal yang mengindikasikan rendahnya kinerja sumber daya aparatur di Dinsos-P3AP2KB Kota Malang, antara lain kurangnya pemanfaatan waktu kerja dengan hasil kerja yang kurang optimal. Oleh karena itu, tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Dinsos-P3AP2KB Kota Malang. Jenis penelitian ini termasuk dalam penelitian kuantitatif dan desain penelitian eksplanatori dengan metode survei. Pengumpulan data dilakukan terhadap 64 orang pegawai dengan menggunakan teknik kuesioner. Instrumen pengumpulan data diuji secara validitas dan reliabilitas. Data yang terkumpul dianalisis menggunakan uji asumsi klasik, yang terdiri dari uji normalitas, multikolinieritas, heteroskedastisitas, otokorelasi dan linieritas. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan teknik analisis regresi linear berganda, yang terdiri dari pengujian kekuatan hubungan, pengujian pengaruh parsial (Uji t) dan pengujian pengaruh simultan (Uji F). Hasil analisis menunjukkan bahwa secara parsial gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan nilai koefisien regresi  $\beta = 0,229$ , iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan nilai koefisien regresi  $\beta = 0,445$ , dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan nilai koefisien regresi  $\beta = 0,315$ . Selain itu, gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai, dengan nilai koefisien korelasi  $R = 0,951$  dan koefisien determinasi  $R^2 = 0,904$ , dan dinyatakan signifikan dari perbandingan nilai F-hitung = 188,727. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa makin baik gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi kerja maka akan meningkatkan kinerja pegawai di Dinsos-P3AP2KB Kota Malang.

**Kata Kunci:** Gaya Kepemimpinan, Iklim Organisasi, Motivasi Kerja, Kinerja Pegawai, Dinsos-P3AP2KB

## ABSTRACT

Fernanda, Alif Utama, 2021, **The Influence of Leadership Style, Organizational Climate and Work Motivation on Employee Performance (Study on Dinas Sosial, Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak, Pengendalian Penduduk, dan Keluarga Berencana (Dinsos-P3AP2KB) Malang City)**. Dr. Iwan Noor, M.A., Aulia Puspaning Galih, S.IP., M.S.

*Dinas Sosial, Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak, Pengendalian Penduduk, dan Keluarga Berencana (Dinsos-P3AP2KB) Malang City* shows that the realization of performance in 2020 is still low when compared to the national target. Several things indicate the low performance of apparatus resources in Dinsos-P3AP2KB Malang City, including the lack of utilization of working time with less-than-optimal work results. Therefore, the purpose of this study was to analyze the effect of leadership style, organizational climate and work motivation on employee performance at the Dinsos-P3AP2KB Malang City. This type of quantitative research is included in the explanatory design with the survey method. Data was collected on 64 employees using a questionnaire technique. The data collection instrument was tested for validity and reliability. The data collected were analyzed using the classical assumption test, which consists of tests for normality, multicollinearity, heteroscedasticity, autocorrelation and linearity. Hypothesis testing in this study was carried out using multiple linear regression analysis techniques, which consisted of testing the strength of the relationship, testing the partial effect (t-test) and testing the simultaneous effect (F-test). The results of the analysis show that partially leadership style affects employee performance with a regression coefficient value  $\beta = 0.229$ , organizational climate affects employee performance with a regression coefficient value  $\beta = 0.445$ , and work motivation affects employee performance with a regression coefficient value  $\beta = 0.315$ . In addition, leadership style, organizational climate and work motivation have a simultaneous effect on employee performance, with a correlation coefficient value  $R = 0.951$  and a coefficient of determination  $R^2 = 0.904$ , and is stated to be significant from the comparison of the F-value = 188.727. Thus, the better the leadership style, organizational climate and work motivation, the better the employee performance at Dinsos-P3AP2KB Malang City.

**Keywords: Leadership Style, Organizational Climate, Work Motivation, Employee Performance, Dinsos-P3AP2KB**



## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT., atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan proposal skripsi ini dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Iklim Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai”**

Penyusunan proposal skripsi ini pertama-tama dimaksudkan untuk memenuhi persyaratan akademis sebelum melaksanakan kegiatan penelitian dan penyusunan laporan penelitian dalam bentuk skripsi pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang. Selain itu, penulisan ini juga dimaksudkan untuk memberikan kontribusi praktis dan akademis atas persoalan administrasi publik, khususnya yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan, iklim organisasi, motivasi kerja dan kinerja pegawai.

Penulis menyadari bahwa penulisan proposal skripsi ini masih memiliki banyak kelemahan dan kekurangan. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan saran dan kritik yang konstruktif agar pelaksanaan kegiatan penelitian dan penyusunan skripsi dapat menjadi lebih baik dan bermanfaat bagi yang membutuhkan.

Aamin Yaa Rabbal Alamin.

Malang, 12 Juli 2021

Penulis





## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
MOTTO .....	ii
TANDA PENGESAHAN .....	Error! Bookmark not defined.
TANDA PERSETUJUAN .....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS .....	v
ABSTRAK .....	vi
ABSTRACT .....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR TABEL .....	xi
DAFTAR GAMBAR .....	xii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiii
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	7
1.3. Tujuan Penelitian .....	8
1.4. Kontribusi Penelitian .....	9
1.5. Sistematika Penulisan .....	10
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>12</b>
2.1. Teori Administrasi Publik .....	12
2.2. Gaya Kepemimpinan .....	13
2.3. Iklim Organisasi .....	18
2.4. Motivasi Kerja .....	22
2.5. Kinerja Pegawai .....	28
2.6. Tinjauan Empiris .....	33
2.7. Model Konsep .....	35
2.8. Model Hipotesis .....	36
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>39</b>
3.1. Jenis Penelitian .....	39
3.2. Pemilihan Lokasi Penelitian .....	39
3.3. Definisi Konsep, Variabel dan Skala Pengukuran .....	40
3.4. Populasi dan Sampel .....	49



3.5.	Sumber Data.....	50
3.6.	Pengumpulan Data.....	51
3.7.	Instrumen Penelitian.....	52
3.8.	Metode Analisis.....	53
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>		<b>61</b>
4.1.	Gambaran Umum Objek Penelitian.....	61
4.2.	Karakteristik Responden.....	65
4.3.	Penyajian Data.....	68
4.4.	Analisis dan Interpretasi.....	89
<b>BAB V PENUTUP.....</b>		<b>95</b>
5.1.	Kesimpulan.....	95
5.2.	Saran.....	96
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>		<b>98</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN.....</b>		<b>103</b>
	Lampiran 1 Kuesioner Penelitian.....	103
	Lampiran 2 Hasil Uji Instrumen.....	111
	Lampiran 3 Hasil Uji Asumsi Klasik.....	115
	Lampiran 4 Hasil Uji Regresi.....	118

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Kesenjangan Penelitian Sebelumnya.....	4
Tabel 3.1. Operasionalisasi Variabel, Indikator dan Item Pengukuran.....	45
Tabel 3.2. Skor Jawaban Skala Likert .....	49
Tabel 4.1. Hasil Uji Validitas.....	69
Tabel 4.2. Hasil Uji Reliabilitas.....	71
Tabel 4.3. Hasil Uji Normalitas.....	72
Tabel 4.4. Hasil Uji Multikolinearitas .....	73
Tabel 4.5. Hasil Uji Heteroskedastisitas.....	74
Tabel 4.6. Hasil Uji Otokorelasi.....	75
Tabel 4.7. Hasil Uji Asumsi Klasik.....	75
Tabel 4.8. Tanggapan Responden untuk Gaya Kepemimpinan (X1).....	76
Tabel 4.9. Tanggapan Responden untuk Iklim Organisasi (X2).....	77
Tabel 4.10. Tanggapan Responden untuk Motivasi Kerja (X3).....	79
Tabel 4.11. Tanggapan Responden untuk Kinerja Pegawai (Y).....	79
Tabel 4.12. Output Uji Korelasi.....	81
Tabel 4.13. Hasil Uji Pengaruh Parsial (Uji t).....	82
Tabel 4.14. Hasil Uji Pengaruh Simultan (Uji F).....	86
Tabel 4.15. Hasil Pengujian Hipotesis.....	88



**DAFTAR GAMBAR**

Gambar 2.1. Model Konsep ..... 36

Gambar 2.2. Kriteria Uji Durbin-Watson ..... 55

Gambar 4.1. Struktur Organisasi Dinsos P3AP2KB Kota Malang ..... 64

Gambar 4.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin ..... 65

Gambar 4.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia ..... 66

Gambar 4.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan ..... 67

Gambar 4.5. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja ..... 68

Gambar 4.6. Model Hasil Penelitian ..... 88



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian.....	103
Lampiran 2 Hasil Uji Instrumen.....	111
Lampiran 3 Hasil Uji Asumsi Klasik.....	115
Lampiran 4 Hasil Uji Regresi.....	118



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1. Latar Belakang

Perbaikan dalam bidang administrasi pemerintahan daerah terfokus pada pelaksanaan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.

Diperlukannya peraturan perundang-undangan tersebut merupakan komitmen untuk mengubah sistem Pemerintahan sentralistis menuju desentralisasi. Adanya perubahan tersebut berdasarkan pelaksanaan otonomi daerah dan penyerahan kewenangan yang diberikan oleh pemerintah pusat kepada pemerintah daerah.

Kewenangan daerah Kabupaten/Kota tersebut meliputi seluruh kewenangan pemerintah kecuali bidang politik luar negeri pertahanan keamanan, peradilan, moneter, fiskal dan agama. Sedangkan kewenangan daerah provinsi hanya terbatas pada kewenangan lintas Kabupaten/Kota, yakni kewenangan yang belum dapat dilaksanakan oleh daerah Kabupaten/Kota dan kewenangan bidang tertentu yang bersifat regional dan tugas-tugas dekonsentrasi yang dilimpahkan pemerintah pusat dalam rangka pemeliharaan hubungan yang damai antar pemerintah pusat dan pemerintah daerah dalam Negara Kesatuan Republik Indonesia. Otonomi daerah yang dimaksud merupakan aktualisasi proses demokrasi yang memberikan kewenangan yang luas, nyata dan bertanggung jawab kepada daerah Kabupaten atau Kota secara profesional yang diwujudkan dengan cara peraturan pembagian dan pemanfaatan sumber daya nasional serta pertimbangan keuangan pusat dan



daerah sesuai prinsip-prinsip demokrasi, peran masyarakat, pemerataan dan keadilan serta potensi dan keanekaragaman daerah.

Implikasi pelaksanaan otonomi daerah sangat berpengaruh pada kelancaran penyelenggaraan pemerintah daerah dari aspek sumber daya alam, sumber daya manusia maupun sumber daya buatan yang aplikasinya tergantung pada kesiapan dan kemampuan daerah dalam menyikapi pemberlakuan otonomi daerah tersebut. Untuk menyongsong kesiapan dan kemampuan daerah dalam menjalankan otonomi daerah tersebut, sangat diperlukan adanya aparat pemerintah yang mampu mengembangkan tugas-tugas pelayanan masyarakat secara maksimal.

Saat ini hampir seluruh kota/kabupaten di Indonesia sudah memiliki Dinas Sosial, Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak, Pengendalian Penduduk, dan Keluarga Berencana (Dinsos-P3AP2KB). Dinsos-P3AP2KB di Kota Malang telah diatur dalam Peraturan Walikota Malang Nomor 33 Tahun 2016.

Terwujudnya kesetaraan gender, perlindungan perempuan dan anak, serta pengendalian penduduk dan keluarga berencana (KB) merupakan visi utama Dinsos-P3AP2KB. Dalam menjalankan visi dan misinya, Dinsos-P3AP2KB telah menyusun beberapa program yang diharapkan dapat berjalan efektif serta bermanfaat bagi masyarakat. Selain itu, Dinsos-P3AP2KB juga menyediakan layanan KB, pengaduan KDRT, Tim Penggerak PKK, serta Forum Anak.

Perkembangan suatu organisasi sangat ditentukan oleh kinerja setiap individu dalam menjalankan tugas serta tanggung jawab pekerjaannya. Setiap organisasi selalu menuntut kepada setiap pegawainya untuk dapat bekerja secara produktif dan profesional. Pengukuran kinerja Pegawai Negeri Sipil pada umumnya



mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil.

Penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil bertujuan untuk menjaga keaslian dari proses pembinaan PNS yang dilaksanakan berlandaskan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang berlandaskan pada sistem prestasi kerja. Berdasarkan pada pengamatan sebelumnya di Dinas Sosial, Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak, Pengendalian Penduduk, dan Keluarga Berencana (Dinsos-P3AP2KB) Kota Malang, menunjukkan bahwa realisasi kinerja tahun 2020 masih rendah jika dibandingkan dengan target nasional. Dari realisasi tercapainya indikator kinerja tersebut yang masih rendah dari target nasional tentunya disebabkan oleh berbagai faktor terutama faktor internal pegawai Dinsos-P3AP2KB Kota Malang.

Peran penting Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai sumber daya manusia di lingkungan instansi pemerintah dituntut untuk terus-menerus mampu mengembangkan diri secara proaktif. Sumber daya manusia yang produktif dibutuhkan oleh organisasi mana pun, karena sumber daya manusia berperan aktif terhadap jalannya suatu organisasi dan proses mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, upaya yang harus dicapai oleh organisasi adalah dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusia di dalamnya. Dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusia maka diharapkan sumber daya manusia dapat bekerja secara produktif dan profesional sehingga kinerja yang dicapainya diharapkan akan lebih memuaskan sesuai standar kerja yang berlaku. Sebagai tingkah laku, kinerja merupakan aktivitas manusia yang diarahkan pada pelaksanaan tugas organisasi yang dibebankan kepadanya. Kinerja memiliki posisi penting dalam manajemen





dan organisasi, karena keberhasilan dalam melakukan pekerjaan sangat ditentukan oleh kinerja. Beberapa hal yang mengindikasikan rendahnya kinerja sumber daya aparatur di Dinsos-P3AP2KB Kota Malang, antara lain ditunjukkan dengan kurangnya pemanfaatan waktu kerja dengan hasil kerja yang kurang optimal.

Ada banyak penelitian sebelumnya yang menyelidiki faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja sumber daya manusia, baik di lingkungan perusahaan swasta maupun di instansi pemerintah. Beberapa faktor yang berpengaruh pada peningkatan kinerja pegawai antara lain gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi kerja. Namun dari hasil kajian penelitian terdahulu, ternyata masih terdapat kesenjangan penelitian (*research gap*) sebagaimana ditunjukkan dalam tabel berikut:

**Tabel 1.1. Kesenjangan Penelitian Sebelumnya**

Hasil Penelitian	Signifikan	Tidak Signifikan
Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai	Andri dkk. (2020); Athar (2020); Mohilu (2021); Mulyadi (2020); Ramdhani (2020); Satria dkk. (2020); Syahputra dkk. (2020)	Priyatno dkk. (2020)
Pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai	Anggarwati dan Nurchayanto (2020); Hakim dkk. (2020); Septiasari dkk. (2020); Wildan dan Rahmatullah (2020)	Hasanuddin dkk. (2020)
Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai	Andri dkk. (2020); Anggarwati dan Nurchayanto (2020); Darwis dkk. (2020); Hasmi (2020); Jami iaturochmah dkk. (2021); Kristianti dkk. (2021); Ramdhani (2020); Syahputra dkk. (2020)	Fransiska dan Tupti (2020); Putro dan Suhermin (2020); Safitri dan Sutjahjo (2020)

Sumber: Olahan Peneliti (2021)



Berdasarkan Tabel 1/1 dapat diketahui bahwa terdapat inkonsistensi hasil penelitian sebelumnya yang menyelidiki pengaruh gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Secara khusus, kebutuhan penelitian ini terletak pada kelangkaan penelitian di mana model hubungan pengaruh tersebut belum pernah diteliti di Dinsos-P3AP2KB Kota Malang.

Pada umumnya, terdapat berbagai upaya dalam meningkatkan kinerja pegawai yang sangat penting dalam hal memotivasi pegawai agar bisa mencapai hasil kerja yang maksimal. Salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja pegawai yaitu gaya kepemimpinan.

Dalam kelompok organisasi mana pun, pemimpin memotivasi para pengikutnya untuk mewujudkan visi dan misi dari kelompok. Pengaruh yang ideal diyakini muncul dari perilaku yang memicu emosi bawahan dan proses identifikasi bawahan kepada pemimpinnya. Identifikasi personal merupakan jenis proses pengaruh yang bisa terjadi kepada beberapa pengikut pemimpin karismatik. Ketika identifikasi personal berlangsung, para pengikut akan mencontoh perilaku pemimpinnya, melaksanakan permintaan pemimpin, dan berupaya ekstra untuk menyenangkan pemimpinnya. Identifikasi personal dan atribut-atribut pengikut ini berlangsung ketika pemimpin mengartikulasi visi yang menarik, mendemonstrasikan keberanian dan keyakinan, dan mengorbankan diri bagi para pengikutnya atau bagi misi yang hendak dicapai (Yukl, 2010, hal. 263). Pemimpin lebih mungkin dapat mengemogankan sebuah organisasi yang mencerminkan keyakinan dan nilai-nilai tertentu, yang mengarah pada penciptaan dan penerapan budaya internal yang sesuai (Belias & Koustelios, 2014).



Selain gaya kepemimpinan, keberhasilan suatu organisasi atau instansi dalam mencapai tujuannya dapat dipengaruhi juga oleh iklim organisasi.

Sebagaimana iklim organisasi yang didefinisikan Stringer (2002, hal. 34) yaitu kumpulan dan pola yang menentukan munculnya motivasi. Iklim organisasi dapat dipahami sebagai suasana atau keadaan yang terbentuk dari hasil konfigurasi sikap dan perilaku semua anggota organisasi yang berkembang berkenaan dengan lingkungan organisasi mereka. Iklim organisasi mencakup persepsi tentang kondisi pekerjaan, hubungan antara bawahan dengan atasan dan rekan kerja. Kurangnya tanggung jawab pegawai Dinsos-P3AP2KB Kota Malang terhadap peran dan tugas dalam lingkungan pekerjaan mereka bisa mencerminkan kemungkinan iklim organisasi yang belum kondusif.

Selain gaya kepemimpinan yang diterapkan serta iklim organisasi, motivasi kerja pegawai juga merupakan hal penting yang mendukung terjadinya peningkatan kinerja. Dalam mewujudkan penyelenggaraan Pemerintahan Daerah yang efisien dan efektif melalui pelayanan masyarakat yang profesional, sudah tentu membutuhkan pegawai yang profesional.

Pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan di Dinsos-P3AP2KB Kota Malang sering kali tidak didukung oleh semangat kerja yang tinggi. Hal ini tampak dari kecenderungan pegawai yang kadang tidak berada di kantor pada saat jam kerja dan kebiasaan menunda pekerjaan.

Berdasarkan pada kesenjangan penelitian sebelumnya serta fenomena yang ada, maka penelitian ini dilaksanakan dalam bentuk penyusunan Skripsi dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Iklim Organisasi dan Motivasi**



Kerja terhadap Kinerja Pegawai”. Penelitian ini dilaksanakan di Dinas Sosial, Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak, Pengendalian Penduduk, dan Keluarga Berencana (Dinsos-P3AP2KB) Kota Malang, dengan jumlah sampel penelitian sebanyak 64 orang pegawai. Dinsos-P3AP2KB Kota Malang merupakan unsur pelaksana Pemerintah daerah di bidang sosial yang dipimpin oleh kepala dinas yang berkedudukan dan bertanggung jawab kepada Walikota melalui Sekretaris Daerah. Dinsos-P3AP2KB Kota Malang mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas umum Pemerintahan dan pembangunan di bidang kesejahteraan sosial dan ketenagakerjaan. Dinsos-P3AP2KB Kota Malang yang berlokasi di Jln. Raya Sulfat No.12, Bunturejo, Kecamatan Blimbing, Kota Malang, Jawa Timur melaksanakan tugas pokok penyelenggaraan Kesejahteraan Sosial. Penyelenggaraan Kesejahteraan Sosial meliputi 4 pilar yaitu: Rehabilitasi Sosial, Jaminan Sosial, Pemberdayaan Sosial, Perlindungan Sosial. Kontribusi yang diharapkan dari penelitian ini adalah untuk menambah pengetahuan mengenai kinerja pegawai di lingkungan kantor pemerintahan, sehingga dapat dimanfaatkan baik oleh pihak akademisi maupun praktisi. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat mengisi kesenjangan penelitian terdahulu mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka dirumuskan permasalahan sebagai berikut:



1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai di Dinas Sosial, Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak, Pengendalian Penduduk, dan Keluarga Berencana (Dinsos-P3AP2KB) Kota Malang?
2. Apakah iklim organisasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai di Dinas Sosial, Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak, Pengendalian Penduduk, dan Keluarga Berencana (Dinsos-P3AP2KB) Kota Malang?
3. Apakah motivasi kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai di Dinas Sosial, Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak, Pengendalian Penduduk, dan Keluarga Berencana (Dinsos-P3AP2KB) Kota Malang?
4. Apakah gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai di Dinas Sosial, Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak, Pengendalian Penduduk, dan Keluarga Berencana (Dinsos-P3AP2KB) Kota Malang?

### 1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian yang ingin dicapai yaitu:

1. Mengkaji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan secara parsial terhadap kinerja pegawai di Dinas Sosial, Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak, Pengendalian Penduduk, dan Keluarga Berencana (Dinsos-P3AP2KB) Kota Malang.



2. Mengkaji dan menganalisis pengaruh iklim organisasi secara parsial terhadap kinerja pegawai di Dinas Sosial, Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak, Pengendalian Penduduk, dan Keluarga Berencana (Dinsos-P3AP2KB) Kota Malang.

3. Mengkaji dan menganalisis pengaruh motivasi kerja secara parsial terhadap kinerja pegawai di Dinas Sosial, Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak, Pengendalian Penduduk, dan Keluarga Berencana (Dinsos-P3AP2KB) Kota Malang.

4. Mengkaji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan iklim organisasi secara simultan terhadap kinerja pegawai di Dinas Sosial, Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak, Pengendalian Penduduk, dan Keluarga Berencana (Dinsos-P3AP2KB) Kota Malang.

#### **1.4. Kontribusi Penelitian**

##### **1. Kontribusi Akademis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dan mempertajam konsep tentang gaya kepemimpinan, iklim organisasi, motivasi kerja dan kinerja pegawai di lingkungan instansi pemerintahan, serta menjadi acuan bagi kemajuan penelitian selanjutnya untuk kepentingan ilmu pengetahuan dan kajian-kajian mengenai peningkatan kinerja pegawai.

##### **2. Kontribusi Praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan berupa solusi kepada para pembuat kebijakan dan pengambil keputusan kebijakan terkait



masalah-masalah yang sering kali dihadapi pada saat mengimplementasikan peraturan bagi pegawai. Kebijakan yang strategis akan memicu peningkatan kinerja pegawai dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

### **1.5. Sistematika Penulisan**

Penulisan skripsi ini disusun berdasarkan sistematika laporan penelitian dengan struktur sebagai berikut.

#### **BAB I: PENDAHULUAN**

Bab pendahuluan terdiri dari latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian dan sistematika penulisan. Bagian latar belakang memaparkan tentang pentingnya kinerja pegawai dan masih adanya kesenjangan penelitian sebelumnya serta fenomena kinerja pegawai dan kebutuhan penelitian ini di Dinsos-P3AP2KB Kota Malang

#### **BAB II: TINJAUAN PUSTAKA**

Bab tinjauan pustaka terdiri dari tinjauan empiris dan tinjauan teoretis. Bagian tinjauan empiris menyajikan rangkuman hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai di instansi pemerintahan. Bagian tinjauan teoretis memaparkan teori-teori yang digunakan dalam penelitian ini, yang terdiri dari gaya kepemimpinan, iklim organisasi, motivasi kerja, dan kinerja pegawai.

#### **BAB III: METODE PENELITIAN**

Bab metode penelitian berisi tentang penjelasan jenis penelitian eksplanatori, penentuan lokasi penelitian di Dinsos-P3AP2KB Kota Malang, definisi konsep dan



definisi variabel serta operasionalisasi variabel, indikator, dan skala pengukuran yang digunakan; perhitungan populasi dan sampel; jenis dan sumber data yang digunakan, teknik pengumpulan data yang digunakan; dan teknik analisis data yang digunakan.

#### **BAB IV: HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bab hasil dan pembahasan berisi tentang penjelasan hasil dan pembahasan yang meliputi gambaran umum tempat penelitian, gambaran umum responden, analisis data deskriptif, analisis data dan pembahasan hasil penelitian.

#### **BAB V: PENUTUP**

Bab penutup berisi tentang pemaparan kesimpulan, saran, dan keterbatasan dari penelitian berdasarkan hasil dari pembahasan yang telah disajikan pada bab-bab sebelumnya.





## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Teori Administrasi Publik

Generasi awal paradigma administrasi publik biasa dikenal dengan *Old Public Administration* (OPA) atau model administrasi publik tradisional. Prinsip dasar dari paradigma administrasi publik tersebut bermula dari bentuk artikulasi dari model birokrasi Max Weber. Mekanisme kontrol berpusat dari atas ke bawah begitu pula dengan pengambilan kebijakan. Model administrasi publik tradisional dalam perkembangannya menimbulkan banyak kritik antara lain munculnya *monopoly state* dalam pelayanan publik, sehingga muncul *New Public Management* (NPM). Munculnya NPM merupakan sebuah reaksi dari kelemahan model administrasi publik tradisional (O'Flynn, 2007).

Pertanyaan yang kemudian muncul terkait kemunculan NPM adalah kesesuaiannya untuk diterapkan pada manajemen pemerintahan utamanya di negara berkembang. Bertolak dari pertanyaan tersebut muncullah paradigma baru yaitu *New Public Service* (NPS) yang pertama kali diperkenalkan oleh Robert B. Denhardt dan Janet V. Denhardt melalui tulisan berjudul "*The New Public Service, Serving not Steering*" yang pada intinya adalah sebuah kritik untuk tidak mengelola pemerintahan dengan prinsip bisnis karena perlu ada nilai-nilai demokrasi. Paradigma NPS didasarkan pada beberapa teori yaitu: (1) *democratic citizenship*,



(2) *models of community and civil society*, dan (3) *organizational humanism and discourse theory* (Denhardt & Denhardt, 2000).

## 2.2. Gaya Kepemimpinan

### 2.2.1. Teori dan Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor utama dalam sebuah organisasi yang dimanfaatkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama. Sebagian sumber memandang kepemimpinan sebagai proses, sementara yang lainnya melihatnya pada seseorang untuk memahami arti dari kepemimpinan (Horner, 1997, hal. 270). Definisi kepemimpinan menurut Yukl (2010, hal. 26)

sebagai berikut: *“Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives.”* Definisi yang

sama dikemukakan Northouse (2010, hal. 3) yaitu: *“... a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal.”* Demikian

juga dalam kutipan Robbins dan Judge (2013, hal. 368) berikut: *“We define leadership as the ability to influence a group toward the achievement of a vision or set of goals. The source of this influence may be formal, such as that provided by managerial rank in an organization.”* Berdasarkan pada berbagai definisi tersebut

di atas maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah tentang proses memberikan pengaruh kepada orang lain untuk mencapai tujuan bersama.

Menurut Zainal dkk. (2017), kepemimpinan sebagai “proses mengarahkan dan memengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan



pekerjaan para anggota kelompok.” Tiga implikasi penting yang terkandung dalam hal ini yaitu:

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

Adapun gaya kepemimpinan atau jenis kepemimpinan merupakan gaya kepemimpinan tertentu yang diterapkan oleh pemimpin dalam suatu organisasi.

Literatur sebelumnya telah mengusulkan berbagai jenis atau gaya kepemimpinan.

Salah satunya yaitu James M. Burns yang mengidentifikasi dua jenis kepemimpinan politis yaitu kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional

(Burns, 1978). Gaya kepemimpinan transaksional adalah pemimpin yang memimpin dengan menggunakan pertukaran sosial (atau transaksi). Pemimpin transaksional mengarahkan atau memotivasi bawahannya untuk bekerja mencapai tujuan dengan memberikan penghargaan atas produktivitas mereka (Robbins &

Coulter, 2018), sedangkan gaya kepemimpinan transformasional adalah proses memengaruhi individu atau kelompok secara sadar untuk membuat perubahan dalam situasi saat ini dan fungsi organisasi secara keseluruhan (Bass, 1997).

### 2.2.3. Kepemimpinan Transformasional

Beberapa teori tentang kepemimpinan transformasional didasarkan pada gagasan dari Burns (1978). Setelah itu lebih banyak penelitian empiris mengenai



versi dari teori yang diformulasikan oleh Bernard M. Bass daripada versi dari kepemimpinan transformasional lainnya. Menurut Bass (1996), kepemimpinan transformasional dianggap efektif dalam situasi atau budaya apa pun. Teori itu tidak menyebutkan suatu kondisi di mana kepemimpinan transformasional autentik tidak relevan atau tidak efektif. Bukti-bukti mendukung kesimpulan bahwa dalam sebagian besar, jika bukan semua situasi, beberapa aspek kepemimpinan transformasional adalah relevan. Namun, relevansi universal tidak berarti bahwa kepemimpinan transformasional sama efektifnya dalam semua situasi atau sama-sama mungkin terjadi. Bass (1990) menyimpulkan bahwa banyak contoh (seperti mengandalkan manajemen pasif) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional adalah resep bagi keadaan seimbang sedangkan kepemimpinan transformasional membawa keadaan menuju kinerja tinggi pada organisasi yang menghadapi tuntutan pembaruan dan perubahan. Dengan membantu kepemimpinan transformasional melalui kebijakan rekrutmen, seleksi, promosi, pelatihan, dan pengembangan akan menghasilkan kesehatan, kebahagiaan (*well-being*) dan kinerja efektif pada organisasi masa kini (Luthans, 2011, hal. 430).

Menurut Zainal dkk. (2017, hal. 132), pemimpin transformasional biasanya berasal dari sekurang-kurangnya dua sumber, yaitu:

1. Banyak perusahaan besar yang melakukan transformasi organisasi dan perubahan program besar-besaran yang harus diselesaikan dalam waktu singkat. Transformasi seperti itu memerlukan adanya pemimpin transformasional,



2. Banyak orang merasa bahwa dengan memfokuskan pada sifat, tingkah laku dan situasi, maka teori kepemimpinan kehilangan pengertian akan pemimpin.

#### 2.2.4. Pengukuran Gaya Kepemimpinan

Bass (1996) mengidentifikasi empat komponen dari kepemimpinan transformasional yang disebut dengan “The Four I’s”, yaitu

##### 1. *Idealized influence* (Pengaruh ideal) atau kepemimpinan karismatik

Pemimpin transformasional berperilaku dengan cara yang membuat mereka sebagai panutan bagi para pengikut mereka. Para pemimpin yang dikagumi, dihormati, dan dipercaya. Pengikut mengidentifikasi pemimpin dan ingin meniru mereka. Di antara hal-hal pemimpin bisa mendapatkan penghargaan ini karena mereka lebih mementingkan kebutuhan orang lain daripada kebutuhan diri sendiri. Pemimpin berbagi risiko dengan pengikut dan konsisten daripada sewenang-wenang. Ia dapat diandalkan untuk melakukan hal yang benar, menunjukkan standar tinggi untuk etika dan perilaku moral. Ia menghindari menggunakan kekuasaan untuk keuntungan pribadi dan memakainya hanya bila diperlukan.

##### 2. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasi)

Pemimpin transformasional berperilaku dengan cara yang memotivasi dan menginspirasi orang-orang di sekitar mereka dengan memberikan arti dan tantangan akan pekerjaan para bawahan. Semangat tim terangsang. Antusiasme dan optimisme ditampilkan. Pemimpin mendapatkan bawahan yang terlibat dalam membangun visi masa depan yang menarik. Pemimpin



menciptakan komunikasi yang jelas tentang harapan yang para bawahan ingin wujudkan dan juga menunjukkan komitmen untuk tujuan dan visi bersama.

### 3. *Intellectual stimulation* (Stimulasi intelektual)

Pemimpin transformasional merangsang usaha bawahan untuk menjadi inovatif dan kreatif dengan mempertanyakan asumsi, menjauhkan masalah, dan mendekati situasi lama dengan cara baru. Kreativitas didorong. Tidak ada kritik publik akan kesalahan anggota individu. Ide-ide baru dan solusi masalah secara kreatif dikumpulkan dari bawahan, yang termasuk dalam proses menangan masalah dan menemukan solusi. Pengikut didorong untuk mencoba pendekatan baru, dan ide-ide mereka tidak dikritik karena berbeda dari ide-ide para pemimpin

### 4. *Individualized consideration* (Konsiderasi individu)

Pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus terhadap kebutuhan masing-masing individu untuk berprestasi dan tumbuh dengan bertindak sebagai pelatih atau mentor. Bawahan dan rekan dikembangkan untuk berhasil ke tingkat potensi yang lebih tinggi. Pertimbangan individual dipraktikkan sebagai berikut: kesempatan belajar akan hal baru diciptakan bersama dengan iklim yang mendukung. Perbedaan individu dalam hal kebutuhan dan keinginan diakui. Perilaku pemimpin menunjukkan penerimaan akan perbedaan individu (misalnya, beberapa karyawan menerima dorongan lebih, beberapa menerima otonomi lebih, standar yang lebih tegas, dan yang lain tugas yang lebih terstruktur). Mendorong komunikasi dua arah, dan “*management by walking around*” ruang kerja dipraktikkan. Interaksi dengan



pengikut dipersonalisasi (misalnya, pemimpin ingat percakapan sebelumnya, dan melihat individu sebagai manusia seutuhnya bukan hanya sebagai seorang karyawan). Pemimpin mendengarkan secara efektif. Pemimpin mendelegasi tugas sebagai sarana untuk mengembangkan bawahan. Tugas yang didelegasikan dipantau untuk melihat apakah para bawahan membutuhkan arahan tambahan atau dukungan dan untuk menilai kemajuan.

## 2.3. Iklim Organisasi

### 2.3.1. Pengertian Iklim Organisasi

Iklim organisasi dapat dipahami sebagai suatu keadaan atau suasana yang dipersepsikan secara psikologis di dalam suatu organisasi. Istilah iklim organisasi (*organizational climate*) telah digunakan sejak tahun 1939 oleh Kurt Lewin dalam sebuah studi yang menyebutnya sebagai *physiological climate*. Iklim organisasi juga kadang disebut sebagai iklim perusahaan, yang merujuk pada proses “budaya” dari suatu organisasi; atau budaya organisasi (Sudrajat & Sarino, 2017, hal. 119).

Stringer (2002, hal. 34) mendefinisikan iklim organisasi sebagai “... *collection and pattern of environmental determinant of aroused motivation*” yang berarti bahwa kumpulan dan pola yang menentukan munculnya motivasi. Menurut Robbins dan Judge (2013, hal. 516), iklim organisasi merujuk pada persepsi bersama seluruh anggota organisasi tentang organisasi dan lingkungan kerja mereka. Menurut Simamora (2004, hal. 27), iklim organisasi adalah lingkungan internal atau psikologi organisasi, yang memengaruhi praktik dan kebijakan sumber daya manusia yang diterima oleh semua anggota organisasi.



Menurut Wirawan (2007, hal. 71), iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi baik secara individu maupun kelompok serta mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi, mengenai apa yang ada atau yang terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang memengaruhi sikap dan perilaku organisasi (dalam Zulheri & Yasri, 2014). Menurut Daniel R. Denison, iklim organisasi adalah seperangkat sifat terstruktur dari lingkungan kerja yang dirasakan atau dilihat secara langsung atau tidak secara langsung oleh orang yang hidup dan bekerja di lingkungan tersebut dan diasumsikan memengaruhi motivasi dan perilaku mereka (dalam Pratiwi, 2016, hal. 44).

Berdasarkan pada berbagai definisi tersebut di atas maka dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi adalah persepsi dari para anggota karyawan/pegawai mengenai keadaan atau suasana di dalam lingkungan internal organisasi dan lingkungan pekerjaan mereka, yang berpengaruh pada praktik dan kebijakan organisasi serta sikap dan perilaku seluruh anggota organisasi.

### 2.3.2. Faktor-Faktor Iklim Organisasi

Menurut Stinger (2002) dalam Wirawan (2007), iklim organisasi dipengaruhi oleh lima faktor berikut:

#### 1. Lingkungan eksternal

Industri atau bisnis yang sama umumnya mempunyai iklim organisasi yang sama, misalnya iklim pada perusahaan-perusahaan asuransi. Demikian juga dengan iklim organisasi pemerintah yang juga mempunyai iklim yang sama.

Kesamaan tersebut disebabkan oleh pengaruh lingkungan eksternal organisasi.





## 2. Strategi organisasi

Strategi organisasi berkaitan dengan apa yang diupayakan untuk dilakukan,

energi yang dimiliki karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diperlukan oleh strategi, dan faktor-faktor lingkungan yang menentukan tingkat energi tersebut. Strategi yang berbeda menimbulkan pola iklim organisasi yang berbeda. Strategi memengaruhi iklim organisasi secara tidak langsung.

## 3. Pengaturan organisasi

Pengaturan organisasi berpengaruh paling kuat terhadap iklim organisasi.

## 4. Kekuatan sejarah

Makin bertambahnya usia suatu organisasi makin kuat pengaruh sejarahnya.

Pengaruh tersebut dalam bentuk tradisi dan ingatan yang membentuk harapan anggota organisasi dan pada akhirnya berpengaruh terhadap iklim organisasi.

## 5. Kepemimpinan

Perilaku pemimpin berpengaruh terhadap iklim organisasi yang kemudian mendorong motivasi karyawan.

### 2.3.3. Pengukuran Iklim Organisasi

Menurut Simamora (2004, hal. 27), penciptaan iklim organisasi dapat diukur dengan terbentuknya kebijakan substantif, seperti pengelolaan yang efektif terhadap lingkungan dan karakteristik organisasi; keselamatan pekerjaan; promosi dari dalam; departemen sumber daya manusia yang proaktif; program kompensasi dan tunjangan yang memuaskan, mekanisme umpan balik, cara mengomunikasikan program, dan kepatuhan terhadap prosedur, serta seleksi, pengembangan dan evaluasi manajer yang efektif.



Stringer (2002, hal. 56) dalam Wirawan (2007, hal. 131-133) mengemukakan enam karakteristik atau komponen iklim organisasi yang memengaruhi motivasi anggota organisasi pada perilaku tertentu, sebagai berikut:

**1. Struktur (*structure*)**

Struktur merefleksikan perasaan di dalam organisasi secara baik serta merasa mempunyai peran dan tanggung jawab yang jelas di lingkungan organisasi.

**2. Standar-standar (*standards*)**

Standar merefleksikan perasaan yang menekankan anggota organisasi dalam hal meningkatkan kinerja dan derajat kebanggaan yang dimiliki untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Standar yang tinggi berarti anggota organisasi selalu berupaya mencari jalan untuk meningkatkan kinerja.

Sebaliknya, standar yang rendah berarti harapan yang lebih rendah untuk kinerja.

**3. Tanggung jawab (*responsibility*)**

Tanggung jawab merefleksikan perasaan karyawan bahwa mereka menjadi “bos bagi diri sendiri” dan tidak memerlukan legitimasi pada keputusannya dari anggota organisasi lainnya. Persepsi tanggung jawab yang tinggi menunjukkan bahwa anggota organisasi merasa didorong untuk memecahkan masalahnya sendiri. Sebaliknya, tanggung jawab yang rendah menunjukkan tidak adanya harapan bagi pengambilan keputusan dan untuk mencoba pendekatan baru.

**4. Penghargaan (*rewards*)**

Penghargaan mengindikasikan bahwa anggota organisasi merasa dihargai jika mereka dapat menyelesaikan tugas secara baik. Penghargaan merupakan ukuran



penghargaan yang dihadapkan dengan kritik dan bercirikan keseimbangan antara karakter dan kritik. Penghargaan yang rendah seperti penyelesaian pekerjaan yang baik diberikan imbalan secara tidak konsisten.

## 5. Dukungan (*support*)

Dukungan merefleksikan perasaan percaya dan saling mendukung yang terus berlangsung di antara anggota organisasi. Dukungan yang tinggi jika anggota organisasi merasa bahwa mereka bagian dari tim yang berfungsi dengan baik dan merasa memperoleh bantuan dari atasannya jika mengalami kesulitan dalam menjalankan tugas. Jika dukungan rendah, anggota organisasi merasa terisolasi dan tersisih.

## 6. Komitmen (*commitment*)

Komitmen merefleksikan perasaan bangga anggota terhadap organisasinya dan derajat loyalitas terhadap pencapaian tujuan organisasi. Komitmen yang kuat berasosiasi dengan loyalitas personal, sementara komitmen yang rendah berarti karyawan merasa apatis terhadap organisasi dan tujuannya.

## 2.4. Motivasi Kerja

### 2.4.1. Pengertian Motivasi Kerja

Istilah motivasi berasal dari kata Latin "*movere*" yang berarti dorongan atau menggerakkan. Berbagai sumber literatur mendefinisikan motivasi kerja secara berbeda. Menurut Robbins dan Judge (2013, hal. 202), motivasi sebagai proses yang mempermtungkan intensitas, arahan, dan kegigihan upaya individu untuk mencapai tujuan. Menurut Widodo (2015, hal. 187), motivasi adalah



kekuatan yang ada dalam diri seseorang yang mendorong perilakunya untuk melakukan tindakan. Besarnya intensitas kekuatan dari dalam diri seseorang untuk melakukan suatu tugas atau mencapai sasaran memperlihatkan sejauh mana tingkat motivasinya. Menurut Thoah (2014), motivasi sebagai pendorong agar seseorang melakukan suatu kegiatan untuk mencapai tujuan. Menurut Silalahi (2013, hal. 354), motivasi merupakan seperangkat faktor dorongan yang menguatkan, menggerakkan dan memelihara perilaku atau usaha. Berdasarkan pada berbagai definisi tersebut di atas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah dorongan atau kekuatan yang menggerakkan para anggota karyawan/pegawai dalam perilaku kerja mereka di tempat kerja.

#### 2.4.2. Teori Motivasi Kerja

Salah satu teori motivasi dikemukakan oleh David C. McClelland yang berpendapat bahwa jenis kebutuhan tertentu dipelajari selama manusia hidup. Dengan kata lain, orang tidak dilahirkan dengan kebutuhan ini tetapi dapat mempelajarinya melalui pengalaman hidup mereka (McClelland, 1961, 1985). Tiga dari kebutuhan yang dipelajari ini yaitu kebutuhan akan pencapaian (*need for achievement*), kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*), dan kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*). Berbeda dari teori hierarki kebutuhan Maslow dan teori dua-faktor Herzberg, teori kebutuhan McClelland berpendapat bahwa kebutuhan ini dipelajari.

McClelland berpendapat bahwa ketika muncul suatu kebutuhan yang kuat di dalam diri seseorang, kebutuhan tersebut memotivasi dirinya untuk menggunakan perilaku yang dapat mendatangkan kepuasannya. Sebagai contoh,



memiliki kebutuhan akan pencapaian yang tinggi mendorong seseorang untuk menetapkan tujuan yang menantang, untuk bekerja keras demi mencapai tujuan tersebut, dan menggunakan keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk mencapainya.

McClelland mengembangkan serangkaian faktor deskriptif yang menggambarkan seseorang dengan kebutuhan yang tinggi akan pencapaian, yaitu:

1. Suka menerima tanggung jawab untuk memecahkan masalah.
2. Cenderung menetapkan tujuan pencapaian yang moderat dan cenderung mengambil risiko yang telah diperhitungkan.
3. Mengingat umpan-balik atas kinerja.

Kebutuhan akan afiliasi merefleksikan keinginan seseorang untuk berinteraksi secara sosial dengan orang lain. Seseorang dengan kebutuhan afiliasi yang tinggi menempatkan kualitas dari hubungan pribadi sebagai hal yang paling penting, dan oleh karena itu hubungan sosial lebih didahulukan daripada penyelesaian tugas. Seseorang dengan kebutuhan kekuasaan yang tinggi, di lain pihak, mengonsentrasikan diri dengan memengaruhi orang lain dan memenangkan argumentasi. Menurut McClelland, kekuasaan memiliki dua orientasi. Kekuasaan dapat menjadi negatif pada orang yang berfokus pada dominasi dan kepatuhan, atau kekuasaan dapat menjadi positif karena merefleksikan perilaku persuasif dan inspirasional.

#### **2.4.3. Faktor-Faktor Motivasi Kerja**

Manusia mempunyai bentuk sifat, watak serta kepribadian masing-masing yang beraneka ragam dan berubah-ubah, sehingga sangat penting bagi



organisasi untuk lebih memberikan perhatian pada perubahan-perubahan yang secara langsung berpengaruh pada kegiatan organisasi. Priansa (2018, hal. 220)

mengemukakan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap motivasi kerja, sebagai berikut:

### **1. Keluarga dan Kebudayaan**

Motivasi berprestasi pegawai dapat dipengaruhi oleh lingkungan sosial seperti orang tua dan teman.

### **2. Konsep Diri**

Konsep diri berkaitan dengan bagaimana karyawan berpikir tentang dirinya.

### **3. Jenis Kelamin**

Prestasi kerja di lingkungan pekerjaan umumnya diidentikan dengan maskulinitas, sehingga ada perbedaan prestasi kerja antara pria dan wanita.

### **4. Pengakuan dan Prestasi**

Pegawai akan lebih termotivasi untuk bekerja lebih keras apabila dirinya merasa dipedulikan atau diperhatikan oleh pimpinan, rekan kerja dan lingkungan pekerjaan.

### **5. Cita-cita dan Aspirasi**

Cita-cita atau aspirasi adalah suatu target yang ingin dicapai. Target ini diartikan sebagai tujuan yang ditetapkan dalam suatu kegiatan yang mengandung makna bagi pegawai.



## 6. Kemampuan Belajar

Kemampuan belajar meliputi beberapa aspek psikis yang terdapat dalam diri pegawai. Dalam kemampuan belajar ini, taraf perkembangan berpikir pegawai menjadi ukuran.

## 7. Kondisi Pegawai

Kondisi fisik dan psikologis pegawai sangat memengaruhi faktor motivasi kerja, sehingga sebagai pimpinan organisasi harus lebih cermat melihat kondisi fisik dan psikologi pegawai.

## 8. Kondisi Lingkungan

Kondisi lingkungan merupakan suatu unsur-unsur yang datang dari luar diri pegawai. Unsur-unsur ini dapat berasal dari lingkungan keluarga, organisasi, maupun lingkungan masyarakat.

## 9. Unsur-unsur Dinamis dalam Pekerjaan

Unsur-unsur dinamis dalam pekerjaan adalah unsur-unsur yang keberadaannya dalam proses pekerjaan tidak stabil, kadang-kadang kuat ataupun sebaliknya.

## 10. Upaya Pimpinan Memotivasi Pegawai

Upaya yang dimaksud adalah bagaimana pimpinan mempersiapkan strategi dalam memotivasi pegawai.

### 2.4.4. Pengukuran Motivasi Kerja

Penelitian ini mengadaptasi teori McClelland (1985) yang mengusulkan tiga jenis kebutuhan, yaitu kebutuhan berprestasi (*need for achievement*), kebutuhan berafiliasi (*need for affiliation*), dan kebutuhan kekuasaan (*need for power*).



1. Kebutuhan berprestasi (*need for achievement*), yaitu dorongan akan tanggung jawab untuk pemecahan masalah. Orang yang mempunyai kebutuhan berprestasi tinggi cenderung mengembangkan diri, berani mengambil risiko, ingin mengungguli orang lain dan ingin mencapai standar kesuksesan yang lebih tinggi. McClelland (Mangkunegara, 2008, hal. 68) mengemukakan enam karakteristik orang yang mempunyai motif berprestasi tinggi, yaitu:
  - a. Memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi;
  - b. Berani mengambil dan memikul risiko;
  - c. Memiliki tujuan yang realistis;
  - d. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuan;
  - e. Memanfaatkan umpan balik yang konkret dalam semua kegiatan yang dilakukan;
  - f. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

2. Kebutuhan berafiliasi (*need for affiliation*), yaitu dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain, dan membangun hubungan yang dekat dengan orang lain. Orang yang mempunyai kebutuhan berafiliasi tinggi berusaha menghindari konflik dan tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain. Sutrisno (2011, hal. 129) menyatakan bahwa tingkah laku individu yang didorong oleh kebutuhan pergaulan atau persahabatan akan tampak pada ciri-ciri berikut.





a. Lebih memperhatikan segi hubungan pribadi yang ada dalam pekerjaan daripada tugas-tugas yang ada pada pekerjaan;

b. Melakukan pekerjaan lebih efektif apabila bekerja sama dengan orang lain dalam suasana lebih kooperatif;

c. Mencari persetujuan atau kesepakatan dengan orang lain;

d. Lebih suka dengan orang lain.

3. Kebutuhan kekuasaan (*need for power*), yaitu dorongan untuk memengaruhi atau mengendalikan orang lain, bertanggung jawab atas orang lain, dan memiliki otoritas atas orang lain. Sutrisno (2011, hal. 130) mengemukakan mengenai tingkah laku yang didorong oleh kebutuhan berkuasa, akan tampak sebagai berikut:

a. Berusaha menolong orang lain meskipun pertolongan itu tidak diminta;

b. Sangat aktif menentukan arah kegiatan organisasi tempatnya berada;

c. Menjadi anggota suatu perkumpulan yang dapat mencerminkan prestasi;

d. Sangat peka terhadap struktur pengaruh antarpribadi dari kelompok atau organisasi.

## 2.5. Kinerja Pegawai

### 2.5.1. Pengertian Kinerja Pegawai

Istilah kinerja sering dikaitkan dengan kata *job*, *actual* atau *level of performance*, yang merupakan tingkat keberhasilan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya (Priansa, 2018, hal. 269). Kinerja bukan merupakan karakteristik individu, seperti bakat atau kemampuan, namun merupakan



perwujudan dari kemampuan dalam bentuk karya nyata dan juga merupakan hasil kerja yang dicapai karyawan dalam mengemban tugas dan pekerjaan yang berasal dari organisasi.

Bernardin dan Beatty (1984) mendefinisikan kinerja sebagai hasil yang diproduksi oleh fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan pada pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu (dalam Priansa, 2018, hal. 269). Menurut Mangkunegara (2017, hal. 67), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Karakteristik orang yang memiliki kinerja tinggi, yaitu: (1) memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi; (2) berani mengambil dan menanggung risiko yang dihadapi; (3) memiliki tujuan yang realistis; (4) memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya; (5) memanfaatkan umpan balik yang konkret dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya; (6) mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan (Mangkunegara, 2017, hal. 68).

Berdasarkan pada berbagai definisi dan pengertian konsep di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah ukuran dari hasil kerja yang ditampilkan oleh para pegawai setelah menyelesaikan suatu pekerjaan sesuai dengan perannya di tempat kerja.

### **2.5.2. Faktor-Faktor Kinerja Pegawai**

Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai menurut Simanjuntak dalam Widodo (2015, hal. 133), yaitu sebagai berikut:



1. Kualitas dan kemampuan, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan pendidikan/pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, sikap mental dan kondisi fisik.

2. Sarana pendukung, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, kesehatan kerja, sarana produksi, teknologi) dan hal-hal yang berhubungan dengan kesejahteraan (upah atau gaji, jaminan sosial, keamanan kerja).

3. Supra-sarana, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan kebijaksanaan pemerintah dan hubungan industrial manajemen.

Sementara faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai menurut Wibowo (2018, hal. 101), yaitu sebagai berikut:

1. Kemampuan berdasarkan pada pengetahuan dan keterampilan, kompetensi yang sesuai dengan pekerjaannya, motivasi kerja dan kepuasan kerja, kepribadian, sikap dan perilaku.

2. Kepemimpinan dan gaya kepemimpinan dalam organisasi, yaitu bagaimana pemimpin menjalin hubungan dengan bawahan, bagaimana mereka memberi penghargaan kepada karyawan yang berprestasi, dan bagaimana mereka mengembangkan serta memberdayakan karyawannya;

3. Sumber dana, bahan, peralatan, teknologi, dan mekanisme kerja yang berlangsung dalam organisasi; dan mekanisme kerja yang berlangsung dalam organisasi; dan

4. Lingkungan kerja atau situasi kerja yang merupakan faktor lingkungan.



### 2.5.3. Tujuan Pengukuran Kinerja

Penilaian kinerja pegawai perlu dilakukan untuk mengetahui prestasi yang telah dicapai oleh pegawai. Bagi organisasi, penilaian kinerja pegawai digunakan untuk memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan penting sebagai bahan evaluasi untuk kebijakan selanjutnya dan; sementara bagi pegawai itu sendiri, penilaian kinerja memberikan umpan balik tentang pelaksanaan kerja mereka dan dapat menjadi motivasi karena merasa diperhatikan oleh pemimpin mereka.

Tujuan penilaian kerja menurut Sulistiyani dan Rosidah (2009), yaitu sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui tujuan dan sasaran manajemen dan pegawai.
2. Memotivasi pegawai untuk memperbaiki kinerja.
3. Mendistribusikan *reward* dari organisasi yang dapat berupa tambahan gaji atau upah dan promosi yang adil.

### 2.5.4. Pengukuran Kinerja Pegawai

Penelitian ini menggunakan indikator pengukuran dari teori Bernardin dan Beatty (1984); Kane (1986); Kane dkk. (1995) untuk mengukur kinerja pegawai di Dinsos-P3AP2KB Kota Malang. Setiap fungsi pekerjaan dapat dinilai dalam enam dimensi (Kane, 1986; Kane dkk., 1995), yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya, kebutuhan pengawasan, dan dampak *interpersonal*. Beberapa dimensi ini mungkin tidak relevan dengan semua aktivitas pekerjaan. Bernardin dan Beatty (1984) menekankan perlunya memahami hubungan timbal balik di antara keenam dimensi kinerja. Misalnya, kinerja aktivitas



kerja dalam kuantitas dan kualitas yang cukup tetapi tidak tepat waktu, mungkin tidak bermanfaat bagi organisasi (dalam Viswesvaran & Ones, 2000). Ketiga indikator pengukuran ini juga telah diadaptasi oleh penelitian sebelumnya, antara lain Andri dkk. (2020); Djaropi (2020); Hakim dkk. (2020); Mohilu (2021), dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Kualitas (*Quality*), yaitu tingkatan di mana proses atau penyesuaian pada cara yang ideal di dalam melakukan aktivitas atau memenuhi aktivitas yang sesuai harapan.
2. Kuantitas (*Quantity*), yaitu jumlah yang dihasilkan diwujudkan melalui nilai mata uang, jumlah unit, atau jumlah dari siklus aktivitas yang telah diselesaikan.
3. Ketepatan waktu (*Timeliness*), yaitu tingkatan di mana aktivitas telah diselesaikan dengan waktu yang lebih cepat dari yang ditentukan dan memaksimalkan waktu yang ada untuk aktivitas lain.
4. Efektivitas biaya (*Cost-effectiveness*), yaitu tingkatan di mana penggunaan sumber daya perusahaan berupa manusia, keuangan, dan teknologi dimaksimalkan untuk mendapatkan hasil yang tertinggi atau pengurangan kerugian dari tiap unit.
5. Kebutuhan pengawasan (*Need for supervision*), yaitu tingkatan di mana seorang karyawan dapat melakukan pekerjaannya tanpa perlu meminta pertolongan atau bimbingan dari atasannya.



6. Dampak interpersonal (*Interpersonal impact*), yaitu tingkatan di mana seorang karyawan merasa percaya diri, punya keinginan yang baik, dan bekerja sama di antara rekan kerja.

## 2.6. Tinjauan Empiris

Penelitian terdahulu digunakan sebagai acuan, referensi dan gambaran bagi penulis dalam penelitian ini. Penelitian terdahulu yang digunakan berkaitan dengan gaya kepemimpinan, iklim organisasi, motivasi kerja dan kinerja pegawai.

1. Penelitian Kristianti dkk. (2021) bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pariwisata Purwakarta. Jenis penelitian kuantitatif dengan pendekatan penelitian eksplanatori. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
2. Penelitian Wildan dan Rahmatullah (2020) bertujuan untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kesehatan Kabupaten Lebak. Jenis penelitian kuantitatif dengan sampel berjumlah 72 responden. Hasil analisis menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
3. Penelitian Syahputra dkk. (2020) bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan, disiplin dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Tarukim Labure. Jenis penelitian kuantitatif dengan sampel berjumlah 31 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai.



4. Penelitian Septiasari dkk. (2020) bertujuan untuk menganalisis pengaruh peran pemimpin, iklim organisasi dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai pasca restrukturisasi pada Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman (PRKP). Jenis penelitian kuantitatif dengan sampel berjumlah 57 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peran pemimpin dan iklim organisasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai.
6. Penelitian Priyatno dkk. (2020) bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan, komunikasi dan *learning organization* terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sulawesi Utara. Jenis penelitian kuantitatif dengan sampel berjumlah 62 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.
7. Penelitian (Mulyadi, 2020) bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman. Jenis penelitian kuantitatif dengan sampel berjumlah 41 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan tetapi rendah terhadap kinerja pegawai.
8. Penelitian Hasanuddin dkk. (2020) bertujuan untuk menganalisis pengaruh karakteristik individu, komitmen kerja, dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Maros. Jenis penelitian kuantitatif dengan sampel berjumlah 62 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.



9. Penelitian Fransiska dan Tupti (2020) bertujuan untuk menganalisis pengaruh komunikasi, beban kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Labuhanbatu Utara. Jenis penelitian kuantitatif dengan sampel berjumlah 32 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

10. Penelitian Anggarwati dan Nurchayanto (2020) bertujuan untuk menganalisis pengaruh kemampuan pegawai, motivasi kerja dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan, Kebudayaan dan Pemuda Olahraga Kabupaten Semarang. Jenis penelitian kuantitatif dengan sampel berjumlah 51 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja dan iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

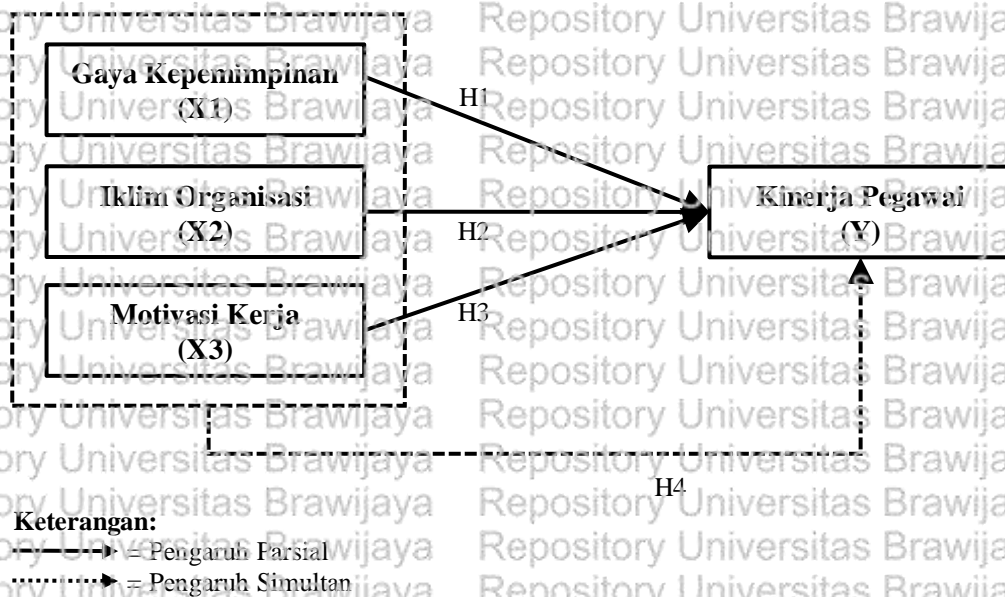
## 2.7. Model Konsep

Model konsep dibangun untuk mengonsepkan antar variabel dari penelitian yang akan dilakukan. Berikut adalah model konsep dalam penelitian ini:





Gambar 2.1. Model Konsep



Sumber: Olahan Peneliti (2021)

## 2.8. Model Hipotesis

Berdasarkan pada tinjauan empiris maka dapat diketahui bahwa faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai antara lain gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi kerja. Secara khusus, kebutuhan penelitian ini terletak pada kelangkaan penelitian di mana model hubungan pengaruh tersebut belum pernah diteliti di Dimsos-P3AP2KB Kota Malang.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi secara signifikan oleh gaya kepemimpinan (Andri dkk., 2020; Athar, 2020; Mohilu, 2021; Mulyadi, 2020; Ramdhani, 2020; Saria dkk., 2020; Syahputra dkk., 2020).

Namun sebagian penelitian menunjukkan bahwa kinerja pegawai tidak dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan (Priyatno dkk., 2020). Dalam kelompok organisasi mana pun, pemimpin memotivasi para pengikutnya untuk mewujudkan visi dan misi dari



kelompok. Identifikasi personal dan atribut-atribut pengikut berlangsung ketika pemimpin mengartikulasi visi yang menarik, mendemonstrasikan keberanian dan keyakinan, dan mengorbankan diri bagi para pengikutnya atau bagi misi yang hendak dicapai (Yukl, 2010, hal. 263). Pemimpin lebih mungkin dapat mengembangkan sebuah organisasi yang mencerminkan keyakinan dan nilai-nilai tertentu, yang mengarah pada penciptaan dan penerapan budaya internal yang sesuai (Belias & Koustelios, 2014). Berdasarkan pemikiran tersebut maka dirumuskan hipotesis pertama sebagai berikut:

H1: Gaya kepemimpinan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai di Dinsos-P3AP2KB Kota Malang

Faktor kedua yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah iklim organisasi, seperti yang ditunjukkan pada penelitian sebelumnya (Anggarwati & Nurchayanto, 2020; Hakim dkk., 2020; Septiasari dkk., 2020; Wildan & Rahmatullah, 2020). Namun sebagian penelitian menunjukkan bahwa kinerja pegawai tidak dipengaruhi secara signifikan oleh iklim organisasi (Hasanuddin dkk., 2020). Sebagaimana iklim organisasi yang didefinisikan Stringer (2002, hal. 34) yaitu kumpulan dan pola yang menentukan munculnya motivasi. Kurangnya tanggung jawab pegawai Dinsos-P3AP2KB Kota Malang terhadap peran dan tugas dalam lingkungan pekerjaan mereka bisa mencerminkan kemungkinan iklim organisasi yang belum kondusif. Berdasarkan pada pemikiran tersebut maka dirumuskan hipotesis kedua sebagai berikut:

H2: Iklim organisasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai di Dinsos-P3AP2KB Kota Malang



Faktor ketiga yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah motivasi kerja, seperti yang ditunjukkan pada penelitian sebelumnya (Andri dkk., 2020; Anggarwati & Nurchayanto, 2020; Darwis dkk., 2020; Hasmi, 2020; Jami'aturochmah dkk., 2021; Kristianti dkk., 2021; Ramdhani, 2020; Syahputra dkk., 2020). Namun sebagian penelitian menunjukkan bahwa kinerja pegawai tidak dipengaruhi secara signifikan oleh motivasi kerja (Fransiska & Tupi, 2020; Putro & Suhermin, 2020; Safitri & Sutjahjo, 2020). Dalam mewujudkan penyelenggaraan Pemerintahan Daerah yang efisien dan efektif melalui pelayanan masyarakat yang profesional, sudah tentu membutuhkan pegawai yang profesional. Pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan di Dinsos-P3AP2KB Kota Malang sering kali tidak didukung oleh semangat kerja yang tinggi. Berdasarkan pemikiran tersebut maka dirumuskan hipotesis ketiga sebagai berikut:

H3: Motivasi kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai di Dinsos-P3AP2KB Kota Malang

Adanya inkonsistensi hasil penelitian sebelumnya mengungkapkannya perlunya dilakukan penelitian lanjutan. Selanjutnya dirumuskan hipotesis keempat sebagai berikut:

H4: Gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai di Dinsos-P3AP2KB Kota Malang



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian kuantitatif dengan desain penelitian eksplanatori dengan metode survei. Penelitian kuantitatif menekankan pada pengujian teori-teori melalui pengukuran variabel-variabel penelitian dengan angka dan melakukan analisis data dengan prosedur statistik. Sementara pendekatan eksplanatori adalah suatu penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis (Singarimbun & Effendi, 1989, hal. 5). Selanjutnya menurut Singarimbun dan Effendi (1989, hal. 3), metode survei yaitu penelitian yang mengambil sampel dari satu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data yang pokok. Dalam penelitian ini, hipotesis yang diajukan adalah untuk menguji pengaruh dari gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Dinsos P3AP2KB Kota Malang secara parsial dan simultan.

#### 3.2. Pemilihan Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat di mana penelitian dilaksanakan. Pemilihan lokasi penelitian ditentukan secara sengaja (*purposive*) yaitu berdasarkan atas pertimbangan-pertimbangan tertentu. Lokasi dalam penelitian ini dilaksanakan di Dinas Sosial, Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak, Pengendalian



Penduduk, dan Keluarga Berencana (Dinsos-P3AP2KB) Kota Malang, yang beralamat di Jl. Raya Sulfat No.12, Bunulrejo, Kecamatan Blimbing, Kota Malang, Jawa Timur.

Lokasi penelitian ini dipilih karena untuk lebih mempersempit ruang lingkup dalam pembahasan dan sekaligus untuk mempertajam fenomena sosial yang ingin dikaji, yaitu rendahnya kinerja pegawai yang akan diamati. Penelitian terhadap gaya kepemimpinan, iklim organisasi, motivasi serta kinerja ini dilakukan di lingkungan Dinsos P3AP2KB Kota Malang, dengan harapan kinerja pegawai bisa ditingkatkan.

### **3.3. Definisi Konsep, Variabel dan Skala Pengukuran**

#### **3.3.1. Definisi Konsep**

Definisi konsep adalah definisi yang dipakai oleh peneliti untuk menggambarkan secara abstrak suatu fenomena sosial atau alami (Singarimbun & Effendi, 1989, hal. 17). Lebih lanjut menurut Singarimbun dan Effendi (1989), konsep adalah abstraksi mengenai suatu fenomena yang dirumuskan atas dasar generalisasi dari sejumlah karakteristik kejadian, keadaan, kelompok atau individu tertentu. Penelitian ini terdiri atas empat konsep sebagai berikut:

#### **1. Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan adalah kemampuan dari pimpinan untuk mengarahkan, mengoordinasikan dan memengaruhi para anggota karyawan/pegawai untuk ikut berpartisipasi secara aktif menuju pencapaian tujuan yang telah ditetapkan



bersama sebelumnya dan bertindak sebagai contoh dari para anggotanya sebagai pemberi inspirasi dan motivasi.

## 2. Iklim Organisasi

Iklim organisasi adalah sebagai persepsi dari para anggota karyawan/pegawai mengenai keadaan atau suasana di dalam lingkungan internal organisasi dan lingkungan pekerjaan mereka, yang berpengaruh pada praktik dan kebijakan organisasi serta sikap dan perilaku seluruh anggota organisasi.

## 3. Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah dorongan atau kekuatan yang menggerakkan para anggota karyawan/pegawai dalam perilaku kerja mereka di tempat kerja.

## 4. Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai adalah ukuran dari hasil kerja yang ditampilkan oleh para pegawai setelah menyelesaikan suatu pekerjaan sesuai dengan perannya di tempat kerja.

### 3.3.2. Definisi Variabel

Definisi operasional merupakan unsur penelitian yang memberitahukan bagaimana caranya mengukur suatu variabel (Singarimbun & Effendi, 1989, hal.

46). Definisi operasional dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan dari pimpinan untuk mengarahkan, mengkoordinasikan dan memengaruhi para pegawai di Dinsos-P3AP2KB Kota Malang untuk ikut berpartisipasi secara aktif menuju pencapaian tujuan yang telah ditetapkan bersama sebelumnya dan bertindak



sebagai contoh dari para anggotanya sebagai pemberi inspirasi dan motivasi.

Variabel gaya kepemimpinan (X1) diukur dengan empat indikator yang diadaptasi dari Bass (1996), yang juga diadaptasi penelitian Gani (2020); Jufrizen dan Lubis (2020); Suryosukmono (2020) sebagai berikut:

- a. Pengaruh ideal, yaitu pemimpin berperilaku dengan cara yang membuat mereka sebagai panutan bagi para pengikut mereka.
- b. Motivasi inspirasi, yaitu pemimpin berperilaku dengan cara yang memotivasi dan menginspirasi orang-orang di sekitar mereka dengan memberikan arti dan tantangan akan pekerjaan para bawahan.
- c. Stimulasi intelektual, yaitu pemimpin merangsang usaha bawahan untuk menjadi inovatif dan kreatif dengan mempertanyakan asumsi, menjauhkan masalah, dan mendekati situasi lama dengan cara baru.
- d. Konsiderasi individu, yaitu pemimpin memberikan perhatian khusus terhadap kebutuhan masing-masing individu untuk berprestasi dan tumbuh dengan bertindak sebagai pelatih atau mentor.

2. Iklim organisasi didefinisikan sebagai persepsi dari pegawai Dinsos-P3AP2KB

Kota Malang mengenai keadaan atau suasana di dalam lingkungan internal organisasi dan lingkungan pekerjaan mereka, yang berpengaruh pada praktik dan kebijakan organisasi serta sikap dan perilaku seluruh anggota organisasi.

Variabel iklim organisasi (X2) diukur dengan enam indikator dari Stringer (2002, hal. 56), yang juga diadaptasi penelitian Shafarila dan Supardi (2016); Sudrajat dan Sarino (2017) sebagai berikut:



a. Struktur, merefleksikan perasaan pegawai di dalam organisasi secara baik, serta mempunyai peran dan tanggung jawab yang jelas di dalam lingkungan organisasi.

b. Standar, yaitu perasaan yang menekan pegawai untuk meningkatkan kinerja dan derajat kebanggaan yang dimiliki dalam melakukan pekerjaan dengan baik.

c. Tanggung jawab, yaitu perasaan pegawai bahwa mereka menjadi “bos sendiri” dan tidak memerlukan legitimasi keputusannya oleh anggota lainnya.

d. Penghargaan, yaitu perasaan diakui jika pegawai menyelesaikan tugas dengan baik.

e. Dukungan, yaitu perasaan percaya dan saling mendukung yang terus berlangsung di antara anggota pegawai.

f. Komitmen, yaitu perasaan bangga pegawai terhadap organisasinya dan derajat loyal terhadap pencapaian tujuan organisasi.

3. Motivasi kerja didefinisikan sebagai dorongan atau kekuatan yang menggerakkan pegawai dalam perilaku kerja mereka di Dinsos-P3AP2KB

Kota Malang (Robbins & Judge, 2013, hal. 202; Silalahi, 2013, hal. 354;

Thoha, 2014; Widodo, 2015, hal. 187). Variabel motivasi kerja (X3) diukur

dengan tiga indikator berdasarkan teori kebutuhan McClelland (Ivancevich dkk., 2007, hal. 154-155) yang juga diadaptasi penelitian Darwis dkk. (2020);

Kristianti dkk. (2021), sebagai berikut:





a. Kebutuhan berprestasi, yaitu dorongan akan tanggung jawab untuk pemecahan masalah.

b. Kebutuhan berafiliasi, yaitu dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain, dan membangun hubungan yang dekat dengan orang lain.

c. Kebutuhan kekuasaan, yaitu dorongan untuk memengaruhi atau mengendalikan orang lain, bertanggung jawab atas orang lain, dan memiliki otoritas atas orang lain.

4. Kinerja pegawai didefinisikan sebagai ukuran dari hasil kerja yang ditampilkan oleh pegawai setelah menyelesaikan suatu pekerjaan sesuai dengan perannya dalam organisasi di Dinsos-P3AP2KB Kota Malang. Variabel kinerja pegawai (Y) diukur dari enam indikator Bernardin dan Beatty (1984), yang juga diadaptasi penelitian Andri dkk. (2020); Djaropi (2020); Hakim dkk. (2020); Mohilu (2021) sebagai berikut:

1. Kualitas, yaitu tingkatan di mana proses atau penyesuaian pada cara yang ideal di dalam melakukan aktivitas atau memenuhi aktivitas yang sesuai harapan.

2. Kuantitas, yaitu jumlah yang dihasilkan diwujudkan melalui nilai mata uang, jumlah unit, atau jumlah dari siklus aktivitas yang telah diselesaikan.

3. Ketepatan waktu, yaitu tingkatan di mana aktivitas telah diselesaikan dengan waktu yang lebih cepat dari yang ditentukan dan memaksimalkan waktu yang ada untuk aktivitas lain.



4. Efektivitas biaya, yaitu tingkatan di mana penggunaan sumber daya instansi berupa manusia, keuangan, dan teknologi dimaksimalkan untuk mendapatkan hasil yang tertinggi atau pengurangan kerugian dari tiap unit.
5. Kebutuhan pengawasan, yaitu tingkatan di mana seorang pegawai dapat melakukan pekerjaannya tanpa perlu meminta pertolongan atau bimbingan dari atasannya.
6. Dampak interpersonal, yaitu tingkatan di mana seorang pegawai merasa percaya diri, punya keinginan yang baik, dan bekerja sama di antara rekan kerja.

**Tabel 3.1. Operasionalisasi Variabel, Indikator dan Item Pengukuran**

VARIABEL	INDIKATOR	ITEM PENGUKURAN	REFERENSI
Gaya Kepemimpinan (X1)	Pengaruh Ideal	Atasan saya menjadi panutan bagi para pegawai Dinsos-P3AP2KB Kota Malang.	Gani (2020), Jufrizen dan Lubis (2020); Suryosukmono (2020)
		Atasan saya tidak mempergunakan kekuasaannya untuk kepentingan pribadi.	
		Atasan saya mendapatkan rasa hormat dari para pegawai.	
	Motivasi Inspirasi	Atasan saya menyampaikan visi organisasi dengan jelas.	
		Atasan saya memotivasi pegawai dengan memberikan arti pentingnya pekerjaan para pegawai bagi organisasi.	
		Atasan saya menumbuhkan rasa percaya diri saya dalam melakukan pekerjaan.	
Stimulasi Intelektual	Atasan saya mendorong para pegawai untuk memunculkan ide-ide baru (inovasi).		
	Atasan saya mendorong para pegawai untuk menggunakan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan.		
	Atasan saya melibatkan pegawainya dalam proses perumusan masalah dan pencarian solusi.		



VARIABEL	INDIKATOR	ITEM PENGUKURAN	REFERENSI
	Konsiderasi Individu	Atasan saya berupaya meningkatkan pengembangan diri para pegawai	
		Atasan saya memperlakukan para pegawai sebagai individu pribadi, bukan hanya sebagai anggota dari suatu kelompok kerja.	
		Atasan saya bersedia mendengarkan kesulitan dan keluhan yang dialami oleh para pegawai.	
Struktur		Saya memiliki peran dan tanggung jawab yang jelas di Dinsos-P3AP2KB Kota Malang.	
		Proses pengambilan keputusan di dalam organisasi ini bersifat demokratis.	
		Saya mengetahui dengan jelas siapa yang memiliki kewenangan secara formal untuk mengambil keputusan.	
Standar		Organisasi ini menentukan pencapaian kinerja dengan standar yang tinggi.	
		Para pegawai di kantor ini merasa bangga dengan kerjanya.	
		Saya melaksanakan pekerjaan dengan tuntas.	
Iklim Organisasi (X2)	Tanggung jawab	Saya merasa bertanggung jawab terhadap tugas dan pekerjaan yang diberikan kepada saya	Shafarila dan Supardi (2016), Sudrajat dan Sarino (2017)
		Filosofi di kantor ini menekankan bahwa para pegawai harus menyelesaikan masalahnya sendiri.	
		Saya harus mengerjakan segala sesuatu sendiri supaya bisa maju dan berkembang.	
Penghargaan		Saya merasa dihargai ketika menyelesaikan tugas dan pekerjaan saya	
		Gaji yang saya terima sudah mencukupi untuk penyelesaian pekerjaan dengan baik.	
		Sistem promosi membantu para pegawai berprestasi untuk memperoleh jabatan yang lebih tinggi.	
Dukungan		Rekan kerja sangat mendukung tugas tugas saya.	



VARIABEL	INDIKATOR	ITEM PENGUKURAN	REFERENSI
		Saat saya mengalami kesulitan dalam melaksanakan tugas, saya mendapatkan bantuan dari atasan dan atau rekan kerja saya.	
		Para pegawai menunjukkan saling percaya satu dengan yang lain	
		Saya bangga terhadap organisasi tempat saya bekerja.	
		Saya merasa menjadi bagian dari organisasi ini.	
	Komitmen	Umumnya pegawai memiliki komitmen yang tinggi terhadap tujuan organisasi.	
		Saya selalu mempunyai kemampuan dalam mencapai hasil kerja yang baik	
		Saya selalu bersaing dalam mencapai hasil kerja yang baik di kantor.	
		Saya selalu mengutamakan pencapaian hasil kerja sendiri secara menonjol.	
Motivasi Kerja (X3)	Kebutuhan berprestasi	Saya berusaha menjaga hubungan sosial dengan rekan kerja saya di kantor.	Darwis dkk. (2020); Hasmi (2020); Kristianti dkk. (2021)
		Saya selalu membantu teman kerja saya di kantor.	
		Saya berusaha untuk disenangi teman-teman kerja saya di kantor.	
		Saya berkeinginan memengaruhi teman saya di kantor.	
	Kebutuhan kekuasaan	Saya mempunyai kemampuan memengaruhi teman-teman bekerja di kantor.	
		Saya selalu memberikan dorongan untuk berprestasi kepada teman-teman kerja di kantor.	
		Hasil kerja yang ditunjukkan para pegawai di kantor ini sesuai dengan standar kualitas yang ditetapkan oleh Dinsos-P3AP2KB Kota Malang.	
		Hasil kerja pegawai mengalami peningkatan dari tahun-tahun sebelumnya.	
Kinerja Pegawai (Y)	Kualitas	Pegawai memiliki kreativitas sendiri dalam mendukung tugas dan pekerjaan.	Andri dkk. (2020); Djaropi (2020); Hakim dkk. (2020); Mohilu (2021)
		Semua pekerjaan yang diselesaikan sudah sesuai dengan target yang ditentukan oleh Dinsos-P3AP2KB Kota Malang	
	Kuantitas		



VARIABEL	INDIKATOR	ITEM PENGUKURAN	REFERENSI
Ketepatan Waktu		Semua pekerjaan yang diselesaikan sesuai dengan kemampuan pegawai.	
		Para pegawai di kantor ini tidak pernah melakukan kesalahan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan.	
		Para pegawai di kantor ini mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.	
		Para pegawai di kantor ini memanfaatkan waktu kerja dengan baik.	
Efektivitas Biaya		Para pegawai di kantor ini tidak menunda-nunda pekerjaannya.	
		Para pegawai di kantor ini selalu menjaga dan merawat properti serta aset aset organisasi yang digunakan di Dinsos-P3AP2KB Kota Malang.	
		Pegawai memanfaatkan dengan baik peralatan dan perlengkapan kantor dalam menunjang aktivitas pekerjaan.	
Kebutuhan Pengawasan		Pegawai selalu cermat dan berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaan untuk menghindarkan diri dari kecelakaan dan kerugian yang bisa terjadi.	
		Para pegawai di kantor ini melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya tanpa menunggu perintah dari atasan.	
		Pegawai mampu bekerja dengan baik tanpa pengawasan dari atasan.	
Dampak Interpersonal		Pegawai memiliki inisiatif menyelesaikan masalah pekerjaan meskipun tanpa bimbingan dari atasan.	
		Para pegawai di kantor ini mampu membangun hubungan yang baik dengan sesama rekan kerja.	
		Pegawai mampu membangun hubungan yang baik dengan atasan.	
		Pegawai mampu memberikan solusi kepada sesama rekan kerja sesuai batas dan wewenang yang dimiliki.	

Sumber: Olahan Peneliti (2021)



### 3.3.3. Skala Pengukuran

Setelah item-item pengukuran ditetapkan pada setiap variabel, maka selanjutnya adalah menentukan pengukuran terhadap item-item pengukuran tersebut. Penelitian ini mengukur tanggapan dari responden dalam menjawab item-item pertanyaan yang terdapat dalam kuesioner dengan menggunakan skala *Likert*.

Skala *Likert* merupakan cara pengukuran yang berhubungan dengan pertanyaan tentang sikap seseorang (responden) terhadap sesuatu (Singarimbun & Effendi, 1989, hal. 111). Berikut skor yang diberikan dalam setiap pertanyaan berdasarkan pengukuran dalam Skala *Likert*:

Tabel 3.2. Skor Jawaban Skala Likert

No	Jawaban Responden	Kode	Skor
1.	Sangat Setuju	SS	5
2.	Setuju	S	4
3.	Cukup Setuju / Netral	CS/N	3
4.	Tidak Setuju	TS	2
5.	Sangat Tidak Setuju	STS	1

Sumber: Diadaptasi dari Singarimbun dan Effendi (1989, hal. 111)

### 3.4. Populasi dan Sampel

#### 3.4.1. Populasi

Populasi merupakan totalitas nilai yang memungkinkan dari karakteristik tertentu sejumlah objek yang ingin dipelajari sifatnya (Yusuf, 2017, hal. 147).

Populasi dalam penelitian ini adalah semua pegawai di Dinas Sosial, Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak, Pengendalian Penduduk, dan Keluarga Berencana (Dinsos-P3AP2KB) Kota Malang, berjumlah 64 orang pegawai.



### 3.4.2. Sampel

Sampel secara sederhana dapat dipahami sebagai sebagian dari populasi yang terpilih dan mewakili populasi tersebut (Yusuf, 2017, hal. 150). Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik sampling non-probabilitas dengan pendekatan sampling jenuh. Teknik sampling non-probabilitas yaitu teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan kemungkinan yang sama kepada individu untuk dipilih.

Teknik sampling jenuh yaitu teknik pengambilan sampel apabila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini dikarenakan ukuran populasi yang relatif kecil dan dapat dijangkau, maka ukuran sampel mengambil seluruh jumlah populasi yaitu sebanyak 64 orang pegawai di Dinsos-P3AP2KB Kota Malang.

### 3.5. Sumber Data

Berdasarkan pada sumbernya, penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder, sebagai berikut:

1. Data primer, yaitu data yang dikumpulkan dan diolah secara langsung dari objeknya yakni dengan cara berinteraksi langsung dengan pegawai di Dinsos-P3AP2KB Kota Malang. Data primer mencakup observasi atau pengamatan langsung di Dinsos-P3AP2KB Kota Malang, melakukan wawancara terhadap beberapa pegawai untuk mempelajari fenomena masalah yang ada, dan menyebarkan kuesioner kepada pegawai yang bersedia menjadi responden.



2. Data sekunder, yaitu data yang diperoleh dalam bentuk dokumen, majalah, jurnal dan laporan terkait lainnya yang mampu menunjang penelitian untuk dianalisis lebih lanjut. Pengumpulan data sekunder untuk penelitian ini berupa peraturan perundang-undangan yang berlaku, buku-buku teori serta literatur penelitian sebelumnya, dan data pegawai dari Dinsos-P3AP2KB Kota Malang.

### 3.6. Pengumpulan Data

Pengumpulan data yang relevan dengan tujuan penelitian memerlukan teknik yang efektif. Pengumpulan data dimaksudkan sebagai pencatatan peristiwa atau karakteristik dari sebagian atau seluruh elemen populasi. Berdasarkan pada cara pengumpulannya, teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik angket atau kuesioner.

Kuesioner merupakan salah satu teknik pengumpulan data dengan cara memberikan daftar pertanyaan tertulis yang dilengkapi dengan opsi jawaban secara tertutup kepada responden. Daftar pertanyaan yang diberikan menyangkut karakteristik responden serta persepsi mengenai gaya kepemimpinan, iklim organisasi, motivasi kerja dan kinerja pegawai di Dinsos-P3AP2KB Kota Malang.

Kuesioner dalam penelitian ini dirancang menggunakan media *Google Form* dan ditujukan secara daring kepada seluruh anggota pegawai di Dinsos-P3AP2KB Kota Malang, yang berjumlah 64 orang pegawai. Penyebaran kuesioner secara daring dilakukan dalam bentuk *link web* melalui aplikasi *WhatsApp* kepada beberapa orang pegawai yang ditemui dan diminta untuk meneruskannya kepada anggota pegawai yang lain.





### 3.7. Instrumen Penelitian

Instrumen pengumpul data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner yang berisi daftar pernyataan tertulis, di mana responden diminta untuk memberikan jawaban atau tanggapan atas setiap item pernyataan yang diberikan.

Pengujian instrumen penelitian terdiri atas uji validitas dan uji reliabilitas, yang dioperasikan dengan program SPSS Statistics versi 25.

#### 3.7.1. Uji Validitas Instrumen

Uji validitas digunakan untuk menguji valid tidaknya suatu instrumen yang digunakan untuk memperoleh data dalam suatu penelitian. Validitas suatu instrumen menunjukkan seberapa jauh instrumen itu benar-benar mengukur apa (objek) yang hendak diukur (Yusuf, 2017, hal. 234). Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan uji korelasi *Pearson*, dengan dasar pengambilan keputusan yaitu apabila nilai  $r$ -hitung lebih besar dari 0,30 ( $r > 0,30$ ) maka item pengukuran yang digunakan dianggap valid.

#### 3.7.2. Uji Reliabilitas Instrumen

Uji reliabilitas digunakan untuk menunjukkan keandalan suatu instrumen yang digunakan untuk mendapatkan data atau informasi dalam sebuah penelitian yang sudah dilakukan. Suatu instrumen dikatakan reliabel jika instrumen itu dicobakan kepada subjek yang sama secara berulang-ulang namun hasilnya tetap sama atau relatif sama (Yusuf, 2017, hal. 242). Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan uji *Cronbach's alpha*, dengan dasar pengambilan keputusan yaitu apabila nilai  $\alpha$  lebih besar dari 0,60 ( $\alpha > 0,60$ ) maka variabel pengukuran yang digunakan dianggap reliabel.



### 3.8. Metode Analisis

#### 3.8.1. Karakteristik Demografis

Tahap awal dari analisis data yaitu menganalisis karakteristik demografis responden dari hasil pengisian kuesioner oleh pegawai Dinsos-P3AP2KB Kota Malang. Karakteristik responden dibagi menjadi empat kelompok demografis, yaitu: (1) jenis kelamin responden, (2) usia responden, (3) tingkat pendidikan responden, dan (4) lama jabatan responden.

#### 3.8.2. Pengujian Asumsi Klasik

Suatu model regresi dapat dikatakan sebagai model yang baik jika model tersebut memenuhi kriteria BLUE (*Best Linear Unbiased Estimator*). BLUE dapat dicapai apabila memenuhi kriteria asumsi klasik. Pengujian yang dilakukan meliputi uji normalitas, uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas, uji otokorelasi dan uji linieritas, melalui program IBM SPSS Statistics 25.

1. Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah nilai residual yang telah distandardisasi pada model regresi berdistribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah model yang memiliki data residual yang terdistribusi normal (Yudiatmaja, 2013, hal. 74). Beberapa cara untuk menguji normalitas data yaitu dengan menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov* dan mengamati sebaran titik (plot) pada tampilan *Q-Q Plot*. Diketahui jumlah data  $n = 64$  dengan signifikansi 0,05, maka dari tabel *Kolmogorov-Smirnov* diperoleh nilai  $D\text{-tabel} = 0,170$ . Selanjutnya, uji *Kolmogorov-Smirnov* dilakukan dengan pengolahan data melalui SPSS dan dievaluasi berdasarkan kriteria berikut:



- Jika  $D$ -hitung lebih kecil dari  $D$ -tabel ( $D$ -hitung  $<$   $D$ -tabel), maka dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal.

- Jika  $D$ -hitung lebih besar dari atau sama dengan  $D$ -tabel ( $D$ -hitung  $\geq$   $D$ -tabel), maka dapat disimpulkan bahwa data tidak berdistribusi normal.

2. Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Jika ada dua variabel bebas di mana kedua variabel tersebut berkorelasi sangat kuat, maka secara logika persamaan regresinya cukup diwakili oleh salah satu variabel (Yudiatmaja, 2013, hal. 78). Uji multikolinearitas dalam penelitian ini dilakukan dengan cara menghitung nilai *Tolerance* dan *VIF*, dengan kriteria sebagai berikut:

- Jika nilai *Collinearity Tolerance* di atas 0,1 ( $Tolerance > 0,1$ ), maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada gejala multikolinearitas.

- Jika nilai *VIF* lebih kecil dari atau sama dengan 10 ( $VIF \leq 10$ ), maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas.

- Jika nilai *Collinearity Tolerance* di bawah 0,1 ( $Tolerance < 0,1$ ), maka dapat disimpulkan bahwa ada gejala multikolinearitas.

- Jika nilai *VIF* lebih besar dari 10 ( $VIF > 10$ ), maka dapat disimpulkan bahwa terjadi multikolinearitas.

3. Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah ada ketidaksamaan varian dari residual pengamatan yang satu ke pengamatan lainnya. Apabila muncul ketidaksamaan varian, berarti terdapat masalah heteroskedastisitas.

Salah satu uji heteroskedastisitas dengan menggunakan uji Glejser (Yudiatmaja, 2013, hal. 82). Pada prinsipnya, uji Glejser menghitung nilai  $F$

dengan membandingkannya dengan F-tabel untuk mengetahui apakah ada pengaruh yang signifikan antara variabel bebas terhadap nilai mutlak galatnya.

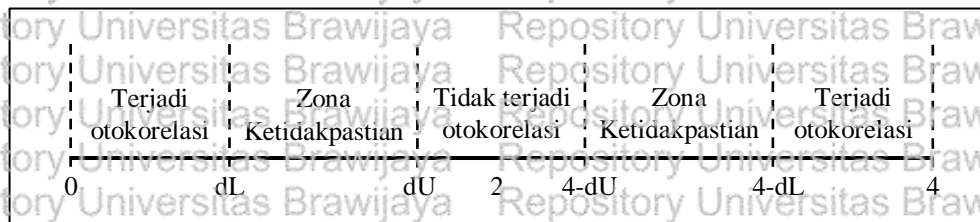
Diketahui jumlah data  $n = 64$  dengan nilai signifikansi 0,05, maka diperoleh nilai F-tabel = 2,7581. Selanjutnya uji Glejser dilakukan dengan pengolahan data melalui SPSS dan dievaluasi berdasarkan kriteria berikut:

- Jika F-hitung lebih besar dari F-tabel ( $F\text{-hitung} > F\text{-tabel}$ ), maka dapat disimpulkan bahwa terjadi masalah heteroskedastisitas.
- Jika F-hitung lebih kecil dari atau sama dengan F-tabel ( $F\text{-hitung} \leq F\text{-tabel}$ ), maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi masalah heteroskedastisitas.

4. Uji otokorelasi bertujuan untuk mengetahui apakah pada model regresi linear ada korelasi antara variabel pengganggu pada periode  $t$  ke periode  $t-1$  (satu periode sebelumnya). Salah satu teknik untuk menguji otokorelasi dengan menggunakan uji *Durbin-Watson* (Yudiatmaja, 2013, hal. 86). Diketahui jumlah data  $n = 64$  dengan nilai signifikansi 0,05 dan jumlah variabel bebas  $k = 3$ , maka dari tabel *Durbin-Watson* diperoleh nilai  $dL = 1,503$  dan  $dU = 1,696$ .

Selanjutnya, uji *Durbin-Watson* dilakukan dengan pengolahan data melalui SPSS dan dievaluasi berdasarkan kriteria berikut:

Gambar 2.2. Kriteria Uji Durbin-Watson



Sumber: Yudiatmaja (2013, hal. 86)



5. Uji linieritas bertujuan untuk mengetahui apakah hubungan antara variabel dependen dengan variabel independen bersifat linier (garis lurus) dalam *range* variabel independen tertentu (Santoso, 2017, hal. 50). Uji linieritas dalam penelitian ini dilakukan dengan mengamati *scatter plot* (diagram pencar) dengan kriteria sebagai berikut:

- Jika sebaran titik (plot) pada garis bentuknya mengarah ke kanan atas, maka dapat disimpulkan bahwa dua kelompok data linier
- Jika sebaran titik (plot) pada garis berbentuk datar atau mengarah ke kanan bawah, maka dapat disimpulkan bahwa dua kelompok data tidak linier.

### 3.8.3. Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif variabel merupakan bentuk analisis data yang digunakan untuk menggambarkan kedudukan masing-masing variabel dan untuk mengetahui deskripsi jawaban responden terhadap indikator-indikator pada setiap variabel penelitian. Keempat variabel yang dianalisis secara deskriptif dalam penelitian ini, yaitu variabel Gaya Kepemimpinan (X1), Iklim Organisasi (X2), Motivasi Kerja (X3) dan Kinerja Pegawai (Y). Deskripsi setiap indikator dinyatakan dalam nilai frekuensi dan rata-rata (*mean*)

### 3.8.4. Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif dilakukan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih, dan juga menunjukkan arah hubungan antara variabel bebas (independen) dengan variabel terikat (dependen). Dalam penelitian ini, hubungan di antara variabel dibentuk dalam persamaan regresi berganda. Dikatakan regresi berganda karena variabel bebas (independen) atau variabel yang memengaruhi



berjumlah lebih dari satu. Adapun bentuk persamaan regresi linear berganda dalam penelitian ini, yaitu:  $Y = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$ , di mana:

$Y$  = Variabel Terikat (Kinerja Pegawai)

$X_1$  = Variabel Bebas 1 (Gaya Kepemimpinan)

$X_2$  = Variabel Bebas 2 (Iklim Organisasi)

$X_3$  = Variabel Bebas 3 (Motivasi Kerja)

$\beta_1$  = Nilai Koefisien Regresi Variabel  $X_1$

$\beta_2$  = Nilai Koefisien Regresi Variabel  $X_2$

$\beta_3$  = Nilai Koefisien Regresi Variabel  $X_3$

$e$  = Nilai *error*

Prosedur analisis kuantitatif dimulai dari menentukan kekuatan hubungan (uji korelasi dan uji koefisien determinasi), menganalisis pengaruh secara parsial (uji t) dan menganalisis pengaruh secara simultan (uji F), sebagai berikut:

### 1. Menguji Kekuatan Hubungan

- Koefisien korelasi ( $R$ ) menunjukkan derajat hubungan antara ketiga variabel bebas (gaya kepemimpinan, iklim organisasi, motivasi kerja) dengan variabel terikat (kinerja pegawai).
- Koefisien determinasi ( $R^2$ ) menunjukkan kemampuan dari ketiga variabel bebas (gaya kepemimpinan, iklim organisasi, motivasi kerja) dalam menjelaskan hubungan yang terjadi dengan variabel terikat (kinerja pegawai).



## 2. Menguji Pengaruh Parsial (Uji t)

Uji t sebagai pengujian hubungan di antara variabel secara parsial, yang dilakukan untuk melihat pengaruh satu variabel bebas terhadap satu variabel terikat. Uji t dilakukan untuk menjawab hipotesis pertama (H1), hipotesis kedua (H2) dan hipotesis ketiga (H3).

### a. Menentukan tingkat signifikansi dan t-tabel

Tingkat signifikansi yang ditetapkan adalah 5% atau 0,05 (uji satu-arah).

Sedangkan nilai t-tabel dicari pada *degree of freedom* ( $df = n - k$ ), di mana  $n$  adalah ukuran sampel dan  $k$  adalah jumlah variabel (bebas dan terikat).

### b. Menentukan formulasi hipotesis:

#### Hipotesis 1 (H1)

H1<sub>0</sub> Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai di Dinsos-P3AP2KB Kota Malang.

H1<sub>a</sub> Gaya kepemimpinan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai di Dinsos-P3AP2KB Kota Malang.

#### Hipotesis 2 (H2)

H2<sub>0</sub> Iklim organisasi tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai di Dinsos-P3AP2KB Kota Malang.

H2<sub>a</sub> Iklim organisasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai di Dinsos-P3AP2KB Kota Malang.

#### Hipotesis 3 (H3)

H3<sub>0</sub> Motivasi kerja tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai di Dinsos-P3AP2KB Kota Malang.



H<sub>3</sub>. Motivasi kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai di Dinsos-P3AP2KB Kota Malang.

**c. Menentukan kriteria pengujian:**

H<sub>0</sub> diterima (H<sub>1</sub> ditolak) jika t hitung lebih kecil dari t-tabel atau nilai signifikansi yang diperoleh lebih besar dari tingkat signifikansi yang ditetapkan.

H<sub>1</sub> diterima (H<sub>0</sub> ditolak) jika t hitung lebih besar dari t-tabel atau nilai signifikansi yang diperoleh lebih kecil dari tingkat signifikansi yang ditetapkan.

**d. Menghitung nilai uji statistik:**

Perhitungan dilakukan melalui program SPSS Statistics 25.

**e. Membuat kesimpulan:**

Kesimpulan berdasarkan perhitungan nilai uji statistik, yaitu apakah hipotesis diterima atau ditolak.

**3. Analisis Pengaruh Simultan (Uji F)**

Uji F sebagai pengujian hubungan di antara variabel secara simultan, yang dilakukan untuk melihat pengaruh semua variabel bebas terhadap satu variabel terikat. Uji F dilakukan untuk menjawab hipotesis keempat (H<sub>4</sub>).

**a. Menentukan tingkat signifikansi dan T-tabel:**

Tingkat signifikansi yang ditetapkan adalah 5% atau 0,05 (uji satu-arah).

Nilai F-tabel dicari pada *degree of freedom* ke-1 ( $df1 = m$ ) dan *degree of freedom* ke-2 ( $df2 = n - m - 1$ ), di mana  $m$  adalah jumlah variabel bebas dan  $n$  adalah jumlah sampel.





**b. Menentukan formulasi hipotesis:**

H<sub>0</sub> Gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi kerja tidak berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai di Dinsos-P3AP2KB Kota Malang.

H<sub>a</sub> Gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai di Dinsos-P3AP2KB Kota Malang.

**c. Menentukan kriteria pengujian:**

H<sub>0</sub> diterima (H<sub>a</sub> ditolak) jika F-hitung kurang dari atau sama dengan F-tabel atau nilai signifikansi yang diperoleh lebih besar dari tingkat signifikansi yang ditetapkan.

H<sub>0</sub> ditolak (H<sub>a</sub> diterima) jika F-hitung lebih besar dari F-tabel atau nilai signifikansi yang diperoleh lebih kecil dari tingkat signifikansi yang ditetapkan (0,05).

**d. Menghitung nilai uji statistik:**

Perhitungan dilakukan melalui program SPSS Statistics 25.

**e. Membuat kesimpulan:**

Kesimpulan berdasarkan perhitungan nilai uji statistik, yaitu apakah hipotesis diterima atau ditolak.



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

##### 4.1.1. Visi, Misi dan Tujuan Organisasi

Visi dari Dinas Sosial, Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak, Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana (Dinsos-P3AP2KB) Kota Malang adalah “menjadikan aset pemerintah daerah sebagai salah satu andalan bagi peningkatan PAD untuk pembangunan daerah”. Sementara misi dari Dinsos-P3AP2KB Kota Malang yaitu:

1. Menyelenggarakan pengelolaan aset tanah dan rumah pemerintah Kota Malang yang terjaga dengan manajemen modern;
2. Memaksimalkan pendayagunaan aset tanah dan rumah melalui inventarisasi revitalisasi dan reposisi aset;
3. Mengembangkan pemanfaatan tanah sebagai andalan peningkatan PAD.

Adapun tujuan dari Dinsos-P3AP2KB Kota Malang sebagai berikut:

1. Meningkatkan kinerja pengelolaan aset tanah dan rumah pemerintah Kota Malang;
2. Meningkatkan daya guna aset pemerintah Kota Malang;
3. Meningkatkan kontribusi aset pemerintah Kota Malang terhadap peningkatan pendapatan asli daerah.



#### 4.1.2. Tugas Pokok dan Fungsi

Tugas pokok Dinas Sosial, Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak, Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana (Dinsos-P3AP2KB) sesuai Peraturan Walikota Nomor 66 Tahun 2019 adalah untuk menyelenggarakan urusan pemerintah daerah di bidang Sosial, Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak, Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana. Dalam melaksanakan tugasnya, Dinsos-P3AP2KB menyelenggarakan fungsi sebagai berikut:

1. Perumusan kebijakan di bidang sosial, pemberdayaan perempuan, perlindungan anak, pengendalian penduduk dan keluarga berencana;
2. Perumusan kebijakan teknis di bidang sosial, pemberdayaan perempuan, perlindungan anak, pengendalian penduduk dan keluarga berencana;
3. Pelaksanaan perlindungan dan jaminan sosial;
4. Pelaksanaan rehabilitasi sosial;
5. Pemberdayaan sosial;
6. Penanganan fakir miskin;
7. Pelaksanaan pengarusutamaan gender dan pemberdayaan perempuan di bidang ekonomi, sosial, politik hukum dan kualitas keluarga;
8. Pengumpulan, pengolahan, analisis dan penyajian data dan informasi gender dan anak;
9. Pemenuhan hak anak terkait hak sipil, informasi dan partisipasi, pengasuhan, keluarga dan lingkungan, kesehatan dan kesejahteraan serta pendidikan, kreativitas dan kegiatan budaya;



10. Pencegahan dan penanganan kekerasan terhadap perempuan di dalam rumah tangga, di bidang ketenagakerjaan, dalam situasi darurat dan kondisi khusus serta dari tindak pidana perdagangan orang;

11. Pengendalian penduduk, keluarga berencana, ketahanan dan kesejahteraan keluarga;

12. Pengelolaan barang milik daerah yang berada dalam penguasaannya;

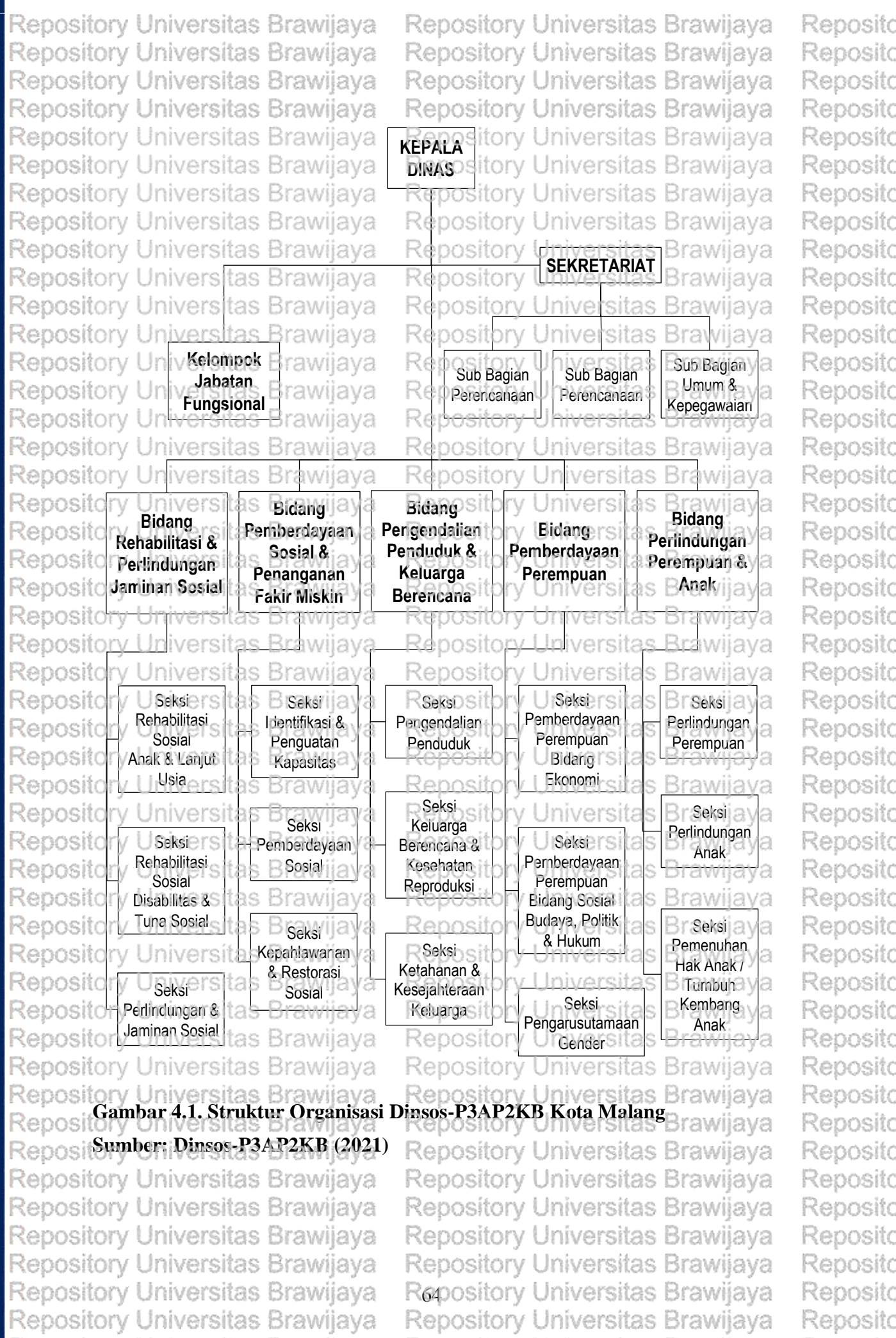
13. Pelaksanaan administrasi di bidang sosial, pemberdayaan perempuan, perlindungan anak, pengendalian penduduk dan keluarga berencana;

14. Pelaksanaan evaluasi dan pelaporan di bidang sosial, pemberdayaan perempuan, perlindungan anak, pengendalian penduduk dan keluarga berencana; dan

15. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh walikota di bidang sosial, pemberdayaan perempuan, perlindungan anak, pengendalian penduduk dan keluarga berencana.

#### 4.1.3. Struktur Organisasi

Berdasarkan Peraturan Daerah Kota Malang Nomor 5 Tahun 2019 tentang Perubahan atas Peraturan Daerah Nomor 7 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah, maka Dinas Sosial, Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak, Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana (Dinsos-P3AP2KB) Kota Malang terdiri dari 1 sekretariat dan 5 bidang. Struktur organisasi Dinsos-P3AP2KB Kota Malang ditunjukkan pada Gambar 4.1 berikut:



**Gambar 4.1. Struktur Organisasi Dinsos-P3AP2KB Kota Malang**

**Sumber: Dinsos-P3AP2KB (2021)**



## 4.2. Karakteristik Responden

Penyebaran kuesioner dilakukan secara daring menggunakan media Google Form kepada 64 orang pegawai di lingkungan Dinas Sosial, Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak, Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana (Dinsos-P3AP2KB) Kota Malang. Jumlah kuesioner yang kembali sebanyak 64 yang berarti tingkat respons 100%. Dengan demikian, jumlah responden dalam penelitian ini adalah sebanyak 64 orang responden. Selanjutnya, komposisi pegawai di Dinsos-P3AP2KB Kota Malang, yang memangku jabatan struktural, jabatan fungsional tertentu dan jabatan fungsional umum (tidak termasuk Kepala Dinas) dibedakan menurut jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan dan lama menjabat.

### 4.2.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan pada Gambar 4.2, data pegawai di lingkungan Dinsos-P3AP2KB Kota Malang lebih didominasi oleh jenis kelamin laki-laki sebanyak 33 orang pegawai (51,56%). Sedangkan perempuan sebanyak 31 pegawai (48,44%).



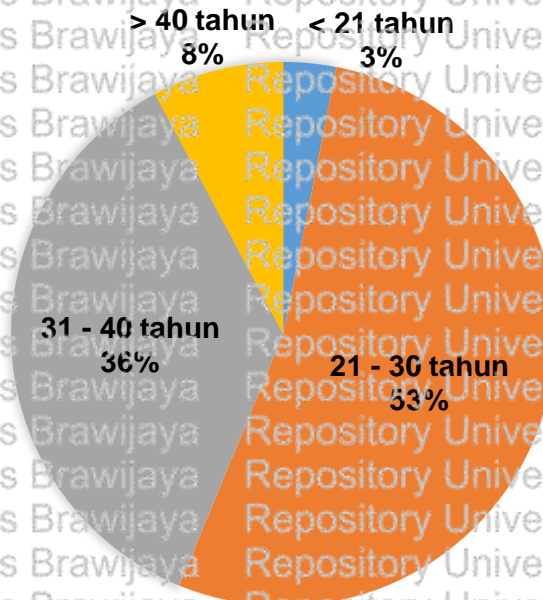
Gambar 4.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

(Sumber: Pengumpulan Data Primer (2021))



#### 4.2.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan pada Gambar 4.3, data pegawai di lingkungan Dinsos-P3AP2KB didominasi usia antara 21 – 30 tahun sebanyak 34 pegawai (53,13%), diikuti oleh usia antara 31 – 40 tahun sebanyak 23 pegawai (35,94%). Sedangkan pegawai berusia lebih dari 40 tahun hanya sebanyak 5 pegawai (7,81%) dan usia kurang dari 21 tahun hanya sebanyak 2 pegawai (3,12%).

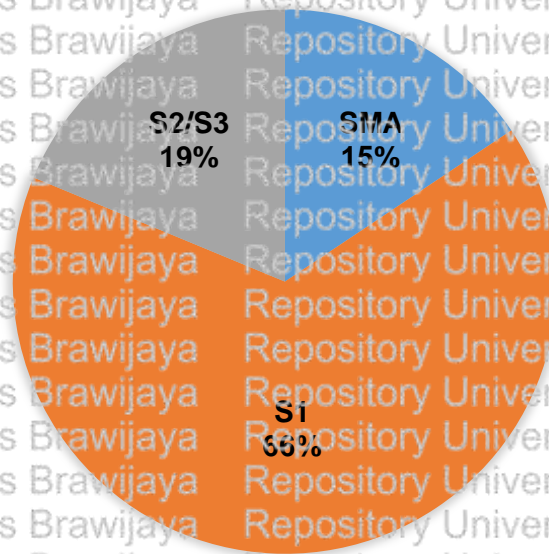


Gambar 4.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Sumber: Pengumpulan Data Primer (2021)

#### 4.2.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Berdasarkan pada Gambar 4.4, tingkat pendidikan pegawai di lingkungan Dinsos-P3AP2KB didominasi tingkat pendidikan S1 sebanyak 42 pegawai (65,63%), diikuti oleh tingkat S2/S3 sebanyak 12 pegawai (18,75%). Sedangkan yang paling sedikit tingkat lulusan SMA sebanyak 10 pegawai (15,62%).

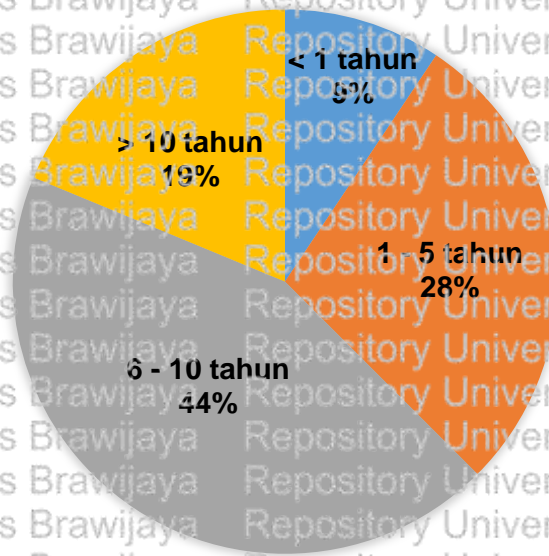


**Gambar 4.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan**  
**Sumber: Pengumpulan Data Primer (2021)**

#### 4.2.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Menjabat

Berdasarkan pada Gambar 4.5, pegawai di lingkungan Dinsos-P3AP2KB memiliki masa kerja paling tinggi yaitu antara 6 – 10 tahun sebanyak 28 pegawai (43,75%), diikuti oleh masa kerja antara 1 – 5 tahun sebanyak 18 pegawai (28,13%), dan masa kerja lebih dari 10 tahun sebanyak 12 pegawai (18,75%). Sedangkan yang paling sedikit masa kerja kurang dari 1 tahun sebanyak 6 pegawai (9,37%).





**Gambar 4.5. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja**  
**Sumber: Pengumpulan Data Primer (2021)**

### 4.3. Penyajian Data

#### 4.3.1. Hasil Uji Instrumen Penelitian

##### 4.3.1.1. Hasil Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk menguji valid tidaknya suatu instrumen yang digunakan untuk memperoleh data dalam suatu penelitian. Menurut Sugiyono (2019), valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Dasar pengambilan keputusan yaitu apabila nilai *Pearson Correlation* atau  $r$ -hitung lebih besar dari 0,30 ( $r > 0,30$ ), maka item pengukuran yang digunakan dianggap valid.



Tabel 4.1. Hasil Uji Validitas

Variabel	No Item	r-hitung	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X1)	1	0,418	Valid
	2	0,581	Valid
	3	0,456	Valid
	4	0,654	Valid
	5	0,581	Valid
	6	0,636	Valid
	7	0,508	Valid
	8	0,594	Valid
	9	0,527	Valid
	10	0,560	Valid
	11	0,554	Valid
	12	0,513	Valid
Iklim Organisasi (X2)	1	0,434	Valid
	2	0,526	Valid
	3	0,309	Valid
	4	0,558	Valid
	5	0,495	Valid
	6	0,624	Valid
	7	0,694	Valid
	8	0,584	Valid
	9	0,424	Valid
	10	0,555	Valid
	11	0,633	Valid
	12	0,565	Valid
	13	0,586	Valid
	14	0,612	Valid
	15	0,634	Valid
	16	0,530	Valid
	17	0,639	Valid
	18	0,593	Valid
Motivasi Kerja (X3)	1	0,610	Valid
	2	0,543	Valid
	3	0,559	Valid
	4	0,458	Valid



Variabel	No Item	r-hitung	Keterangan
<b>Kinerja Pegawai (Y)</b>	5	0,579	Valid
	6	0,614	Valid
	7	0,466	Valid
	8	0,471	Valid
	9	0,646	Valid
	1	0,624	Valid
	2	0,475	Valid
	3	0,535	Valid
	4	0,473	Valid
	5	0,528	Valid
	6	0,501	Valid
	7	0,636	Valid
	8	0,539	Valid
	9	0,599	Valid
	10	0,699	Valid
	11	0,520	Valid
	12	0,565	Valid
	13	0,540	Valid
14	0,607	Valid	
15	0,579	Valid	
16	0,574	Valid	
17	0,506	Valid	
18	0,643	Valid	

Sumber: Olah Data SPSS (2021)

Berdasarkan hasil uji validitas instrumen pada Tabel 4.1, dapat diketahui bahwa semua item memiliki nilai korelasi di atas 0,30 ( $r > 0,30$ ) yang berarti bahwa item-item tersebut dapat mengukur variabel yang diukurnya. Dengan demikian, item-item yang digunakan dalam instrumen penelitian ini dinyatakan telah memenuhi kriteria validitas.



#### 4.3.1.2. Hasil Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menunjukkan keandalan suatu instrumen yang digunakan untuk mendapatkan data atau informasi dalam sebuah penelitian yang sudah dilakukan. Sugiyono (2019) menyatakan bahwa reliabel berarti instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama. Apabila nilai *Cronbach's alpha* lebih besar dari 0,60 ( $\alpha > 0,60$ ) maka variabel pengukuran yang digunakan dianggap reliabel.

**Tabel 4.2. Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	<i>Cronbach's alpha</i>	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X1)	0,867	Reliabel
Iklim Organisasi (X2)	0,903	Reliabel
Motivasi Kerja (X3)	0,837	Reliabel
Kinerja Pegawai (Y)	0,906	Reliabel

Sumber: Olah Data SPSS (2021)

Berdasarkan hasil uji reliabilitas instrumen pada Tabel 4.2, seluruh variabel yang digunakan dalam penelitian ini masing-masing memiliki nilai *Cronbach's alpha* di atas 0,60 ( $\alpha > 0,60$ ). Dengan demikian, instrumen penelitian dianggap telah memenuhi kriteria reliabilitas.

#### 4.3.2. Hasil Uji Asumsi Klasik

##### 4.3.2.1. Hasil Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah nilai residual yang telah distandardisasi pada model regresi berdistribusi normal atau tidak. Model regresi

yang baik adalah model yang memiliki data residual yang terdistribusi secara normal (Yudiatmaja, 2013, hal. 74). Dalam penelitian ini, uji normalitas dilakukan dengan dua metode, yaitu menghitung nilai D-statistik pada uji *Kolmogorov-Smirnov* dan mengamati sebaran titik (plot) pada *Q-Q Plot*.

**Tabel 4.3. Hasil Uji Normalitas**

Uji <i>Kolmogorov-Smirnov</i> 1-Sampel (N = 64)		Nilai Residual Tidak Terstandardisasi
<i>Normal Parameters</i>	<i>Mean</i>	0
	Deviasi Standar	0,171
<i>Most Extreme Difference</i> (Nilai D-Statistik)	D-Absolut	0,056
	D-Positif	0,056
	D-Negatif	-0,055
Nilai Uji Statistik Z		0,056
Nilai signifikansi (2-ekor)		0,200

**Sumber: Olah Data SPSS (Lampiran 3)**

Berdasarkan output pengolahan data SPSS pada Tabel 4.3, hasil uji *Kolmogorov-Smirnov* menunjukkan nilai D-Statistik = 0,056 (dilihat pada kolom *Most Extreme Differences: Positive*). Diketahui bahwa nilai D-hitung (0,056) lebih kecil dari nilai D-tabel (0,170) yang berarti bahwa data berdistribusi normal.

Selain itu, berdasarkan pengamatan sebaran titik (plot) pada hasil uji normalitas (Lampiran 3), dapat diketahui bahwa semua plot mengikuti garis untuk keempat variabel, sehingga dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal.

#### 4.3.2.2. Hasil Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Jika ada dua variabel bebas di



mana kedua variabel tersebut berkorelasi sangat kuat, maka secara logika persamaan regresinya cukup diwakili oleh salah satu variabel (Yudiatmaja, 2013, hal. 78). Dalam penelitian ini, uji multikolinieritas dilakukan dengan cara menghitung nilai *Tolerance* dan *VIF*.

**Tabel 4.4. Hasil Uji Multikolinieritas**

Variabel Independen	Statistik Kolinieritas	
	<i>Tolerance</i>	<i>VIF</i>
Gaya Kepemimpinan (X1)	0,204	4,905
Iklm Organisasi (X2)	0,150	6,678
Motivasi Kerja (X3)	0,195	5,133

**Sumber: Olah Data SPSS (Lampiran 3)**

Berdasarkan output pengolahan data SPSS pada Tabel 4.4, hasil uji statistik kolinieritas menunjukkan nilai *Tolerance* di atas 0,1 dan nilai *VIF* lebih kecil dari 10. Ini berarti bahwa ketiga variabel bebas tidak saling berkorelasi satu sama lain. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi masalah multikolinieritas.

#### 4.3.2.3. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah ada ketidaksamaan varian dari residual pengamatan yang satu ke pengamatan lainnya.

Apabila muncul ketidaksamaan varian, berarti terdapat masalah heteroskedastisitas.

Salah satu uji heteroskedastisitas dengan menggunakan uji Glejser (Yudiatmaja, 2013, hal. 74). Pada prinsipnya, uji Glejser menghitung nilai *F* dengan

membandingkannya dengan F-tabel untuk mengetahui apakah ada pengaruh yang signifikan antara variabel bebas terhadap nilai mutlak galatnya (ABS\_RES\_1).

**Tabel 4.5. Hasil Uji Heteroskedastisitas**

Hubungan Antarvariabel		Uji ANOVA	
Variabel Independen	Variabel Dependen	F-hitung	Signifikansi
Gaya Kepemimpinan (X1)	ABS_RES_1	0,780	0,510
Iklim Organisasi (X2)			
Motivasi Kerja (X3)			

Sumber: Olah Data SPSS (2021)

Berdasarkan output pengolahan data SPSS pada Tabel 4.5, hasil uji ANOVA menunjukkan nilai F-hitung sebesar 0,780 dengan nilai signifikansi 0,510.

Diketahui bahwa nilai F-hitung (0,780) lebih kecil dari F-tabel (2,7581); atau nilai signifikansi (0,510) lebih besar dari  $\alpha$  (0,05). Ini berarti bahwa variabel independen X tidak dapat menjelaskan variasi yang terjadi pada variabel dependennya (dalam hal ini, harga mutlak galatnya). Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi masalah heteroskedastisitas.

#### 4.3.2.4. Hasil Uji Otokorelasi

Uji otokorelasi bertujuan untuk mengetahui apakah pada model regresi linear ada korelasi antara variabel pengganggu pada periode t ke periode t-1 (satu periode sebelumnya). Salah satu teknik untuk menguji otokorelasi dengan menggunakan uji *Durbin Watson* (Yudiatmaja, 2013, hal. 86).



Tabel 4.6. Hasil Uji Otokorelasi

Hubungan Antarvariabel		Uji <i>Durbin-Watson</i>
Variabel Independen	Variabel Independen	
Gaya Kepemimpinan (X1)	Kinerja Pegawai (Y)	1,655
Iklim Organisasi (X2)		
Motivasi Kerja (X3)		

Sumber: Olah Data SPSS (2021)

Berdasarkan output pengolahan data SPSS pada Tabel 4.6, hasil uji *Durbin-Watson* menunjukkan nilai *Durbin-Watson* = 1,655. Diketahui bahwa nilai DW (1,655) berada di antara di antara  $d_L$  (1,503) dan  $d_U$  (1,696) atau dengan kata lain berada di zona ketidakpastian. Maka dapat disimpulkan bahwa terjadinya otokorelasi tidak dapat dipastikan. Selanjutnya, rangkaian uji asumsi klasik tersebut di atas dirangkum ke dalam Tabel 4.7 berikut:

Tabel 4.7. Hasil Uji Asumsi Klasik

No.	Uji Asumsi Klasik	Metode Statistik	Hasil Analisis	Kriteria	Kesimpulan
1.	Normalitas	<i>Kolmogorov-Smirnov</i>	D-hitung (0,056)	< D-tabel (0,170)	Data berdistribusi normal
		<i>Normal Q-Q plot</i>	Plot tersebar di sekitar garis.		
2.	Multikolinearitas	Tolerance	X1 = 0,204 X2 = 0,150 X3 = 0,195	> 0,1	Tidak terjadi masalah multikolinearitas
		VIF	X1 = 4,905 X2 = 6,678 X3 = 5,133	< 10	
3.	Heteroskedastisitas	Korelasi rank Spearman antara variabel bebas dengan nilai galat.	F-hitung (0,780) < F-tabel (2,7581) Sig. (0,510) > p (0,05)	Tidak ada korelasi dan tidak signifikan.	Tidak terjadi masalah heterogenitas





4.	Otokorelasi	<i>Durbin Watson</i>	Nilai DW = 1,655	Berada di rentang dL (1,503) – dU (1,696)	Terjadinya otokorelasi tidak dapat dipastikan
----	-------------	----------------------	------------------	---	---

Sumber: Olah Data SPSS (2021)

#### 4.3.3. Hasil Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif variabel merupakan bentuk analisis data yang digunakan untuk menggambarkan keadaan masing-masing variabel dan untuk mengetahui deskripsi jawaban responden terhadap indikator-indikator pada setiap variabel penelitian. Keempat variabel yang dianalisis secara deskriptif dalam penelitian ini, yaitu variabel Gaya Kepemimpinan (X1), Iklim Organisasi (X2), Motivasi Kerja (X3) dan Kinerja Pegawai (Y). Deskripsi setiap indikator dinyatakan dalam nilai frekuensi dan rata-rata.

##### 4.3.3.1. Gaya Kepemimpinan (X1)

Tabel 4.8 menunjukkan frekuensi jawaban responden mengenai gaya kepemimpinan (X1). Nilai *mean* variabel ditunjukkan dengan skor 3,4984 atau dibulatkan menjadi angka 3, yang berarti bahwa umumnya responden memberikan jawaban "cukup setuju". Hasil ini mengindikasikan bahwa secara keseluruhan, responden cukup setuju mengenai gaya kepemimpinan yang diterapkan di Dinsos-P3AP2KB Kota Malang.

Tabel 4.8. Tanggapan Responden untuk Gaya Kepemimpinan (X1)

NO	STS		TS		CS / N		S		SS		Mean
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
<b>Indikator Pengaruh Ideal</b>											
01	0	0	6	9,4	11	17,2	37	57,8	10	15,6	3,7969
02	0	0	12	18,8	20	31,3	23	35,9	9	14,1	3,4531



03	0	0	11	17,2	14	21,9	29	45,3	10	15,6	3,5933
<b>Indikator Motivasi Inspirasional</b>											
04	0	0	14	21,9	25	39,1	15	23,4	10	15,6	3,3281
05	1	1,6	9	14,1	19	29,7	23	35,9	12	18,8	3,5625
06	0	0	11	17,2	22	34,4	24	37,5	7	10,9	3,4219
<b>Indikator Stimulasi Intelektual</b>											
07	0	0	14	21,9	13	20,3	32	50,0	5	7,8	3,4375
08	0	0	17	26,6	23	35,9	16	25,0	8	12,5	3,2344
09	0	0	12	18,8	10	15,6	37	57,8	5	7,8	3,5469
<b>Indikator Konsiderasi Individual</b>											
10	0	0	6	9,4	27	42,2	20	31,3	11	17,2	3,5625
11	0	0	15	23,4	17	26,6	25	39,1	7	10,9	3,3750
12	0	0	8	12,5	18	28,1	25	39,1	13	20,3	3,6719
<b>Mean Variabel X1 = 3,4984</b>											
<b>Keterangan:</b> STS = Sangat Tidak Setuju, TS = Tidak Setuju, CS/N = Cukup Setuju / Netral, S = Setuju, SS = Sangat Setuju, f = frekuensi, % = persentase, mean = rata-rata											

Sumber: Data Primer Diolah (2021)

#### 4.3.3.2. Iklim Organisasi (X2)

Tabel 4.9 menunjukkan frekuensi jawaban responden mengenai iklim organisasi (X2). Nilai *mean* variabel ditunjukkan dengan skor 3,5198 atau dibulatkan menjadi angka 4, yang berarti bahwa umumnya responden memberikan jawaban “setuju”. Hasil ini mengindikasikan bahwa secara keseluruhan, responden setuju mengenai iklim organisasi di Dinsos-P3AP2KB Kota Malang.

Tabel 4.9. Tanggapan Responden untuk Iklim Organisasi (X2)

NO	STS		TS		CS / N		S		SS		Mean
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
<b>Indikator Struktur</b>											
01	0	0	12	18,8	12	18,8	30	46,9	10	15,6	3,5938
02	0	0	16	25,0	18	28,1	26	40,6	4	6,3	3,2813
03	0	0	16	25,0	19	29,7	25	39,1	4	6,3	3,2656



Indikator Standar											
04	0	0	9	14,1	21	32,8	27	42,2	7	10,9	3,5000
05	0	0	10	15,6	16	25,0	28	43,8	10	15,6	3,5933
06	0	0	10	15,6	17	26,6	30	46,9	7	10,9	3,5313
Indikator Tanggung Jawab											
07	0	0	11	17,2	14	21,9	29	45,3	10	15,6	3,5938
08	1	1,6	14	21,9	20	31,3	23	35,9	6	9,4	3,2969
09	0	0	11	17,2	12	18,8	32	50,0	9	14,1	3,6094
Indikator Penghargaan											
10	0	0	12	18,8	15	23,4	32	50,0	5	7,8	3,4688
11	0	0	8	12,5	23	35,9	26	40,6	7	10,9	3,5000
12	0	0	11	17,2	16	25,0	27	42,2	10	15,6	3,5625
Indikator Dukungan											
13	1	1,6	6	9,4	13	20,3	34	53,1	10	15,6	3,7188
14	0	0	8	12,5	16	25,0	34	53,1	6	9,4	3,5938
15	0	0	8	12,5	16	25,0	35	54,7	5	7,8	3,5781
Indikator Komitmen											
16	0	0	15	23,4	15	23,4	28	35,9	11	17,2	3,4683
17	0	0	10	15,6	13	20,3	31	48,4	10	15,6	3,6406
18	0	0	10	15,6	17	26,6	28	43,8	9	14,1	3,5625
<b>Mean Variabel X2 = 3,5198</b>											
<b>Keterangan:</b> STS = Sangat Tidak Setuju, TS = Tidak Setuju, CS/N = Cukup Setuju / Netral, S = Setuju, SS = Sangat Setuju, f = frekuensi, % = persentase, mean = rata-rata											

Sumber: Data Primer Diolah (2021)

#### 4.3.3.3. Motivasi Kerja (X3)

Tabel 4.10 menunjukkan frekuensi jawaban responden mengenai motivasi kerja (X3). Nilai *mean* variabel ditunjukkan dengan skor 3,5020 atau dibulatkan menjadi angka 4, yang berarti bahwa umumnya responden memberikan jawaban "setuju". Hasil ini mengindikasikan bahwa secara keseluruhan, responden setuju mengenai motivasi kerja pegawai di Dinsos-P3AP2KB Kota Malang.



Tabel 4.10. Tanggapan Responden untuk Motivasi Kerja (X3)

NO	STS		TS		CS / N		S		SS		Mean
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
<b>Indikator Kebutuhan Pencapaian</b>											
01	0	0	11	17,2	16	25,0	26	40,6	11	17,2	3,5781
02	0	0	8	12,5	22	34,4	27	42,2	7	10,9	3,5156
03	0	0	14	21,9	27	42,2	17	26,6	6	9,4	3,2344
<b>Indikator Kebutuhan Afiliasi</b>											
04	0	0	12	18,8	16	25,0	22	34,4	14	21,9	3,5938
05	1	1,6	11	17,2	14	21,9	27	42,2	11	17,2	3,5625
06	0	0	9	14,1	22	34,4	27	42,2	6	9,4	3,4688
<b>Indikator Kebutuhan Kekuasaan</b>											
07	0	0	11	17,2	20	31,3	23	35,9	10	15,6	3,5000
08	0	0	12	18,8	22	34,4	21	32,8	9	14,1	3,4219
09	0	0	9	14,1	16	25,0	28	43,8	11	17,2	3,6406
<b>Mean Variabel X3 = 3,5020</b>											
<b>Keterangan:</b> STS = Sangat Tidak Setuju, TS = Tidak Setuju, CS/N = Cukup Setuju / Netral, S = Setuju, SS = Sangat Setuju, f = frekuensi, % = persentase, mean = rata-rata											

Sumber: Data Primer Diolah (2021)

#### 4.3.3.4. Kinerja Pegawai (Y)

Tabel 4.11 menunjukkan frekuensi jawaban responden mengenai kinerja pegawai (Y). Nilai *mean* variabel ditunjukkan dengan skor 3,5003 atau dibulatkan menjadi angka 4, yang berarti bahwa umumnya responden memberikan jawaban “setuju”. Hasil ini mengindikasikan bahwa secara keseluruhan, responden setuju mengenai kinerja pegawai di Dinsos-P3AP2KB Kota Malang.

Tabel 4.11. Tanggapan Responden untuk Kinerja Pegawai (Y)

NO	STS		TS		CS / N		S		SS		Mean
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
<b>Indikator Kualitas Kerja</b>											
01	0	0	9	14,1	12	18,8	33	51,6	10	15,6	3,6875



02	1	1,6	8	12,5	17	26,6	33	51,6	5	7,8	3,5156
03	0	0	10	15,6	16	25,0	35	54,7	3	4,7	3,4844
<b>Indikator Kuantitas Kerja</b>											
04	0	0	9	14,1	22	34,4	27	42,2	6	9,4	3,4683
05	0	0	13	20,3	15	23,4	31	48,4	5	7,8	3,4375
06	1	1,6	13	20,3	19	29,7	28	43,8	3	4,7	3,2969
<b>Indikator Ketepatan Waktu</b>											
07	0	0	12	18,8	21	32,8	25	39,1	6	9,4	3,3906
08	0	0	12	18,8	18	28,1	29	45,3	5	7,8	3,4219
09	0	0	16	25,0	15	23,4	25	39,1	8	12,5	3,3906
<b>Indikator Efektivitas Biaya</b>											
10	0	0	10	15,6	18	28,1	30	46,9	6	9,4	3,5000
11	0	0	9	14,1	18	28,1	27	42,2	10	15,6	3,5938
12	0	0	7	10,9	18	28,1	31	48,4	8	12,5	3,6250
<b>Indikator Kebutuhan Pengawasan</b>											
13	0	0	14	21,9	11	17,2	34	53,1	5	7,8	3,4683
14	0	0	11	17,2	19	29,7	26	40,6	8	12,5	3,4844
15	0	0	7	10,9	16	25,0	32	50,0	9	14,1	3,6719
<b>Indikator Dampak Interpersonal</b>											
16	0	0	10	15,6	18	28,1	32	50,0	4	6,3	3,4683
17	0	0	14	21,9	13	20,3	29	45,3	8	12,5	3,4844
18	0	0	7	10,9	15	23,4	38	59,4	4	6,3	3,6094
<b>Mean Variabel Y = 3,5003</b>											
<b>Keterangan:</b> STS = Sangat Tidak Setuju, TS = Tidak Setuju, CS/N = Cukup Setuju / Netral, S = Setuju, SS = Sangat Setuju, f = frekuensi, % = persentase, <i>mean</i> = rata-rata											

Sumber: Data Primer Diolah (2021)

#### 4.3.4. Hasil Analisis Kuantitatif

##### 4.3.4.1. Hasil Uji Korelasi

Analisis berikut untuk mengetahui kekuatan hubungan atau korelasi antara variabel bebas (independen) dengan variabel terikat (dependen). Hasil uji korelasi melalui program IBM SPSS Statistics 25 ditunjukkan dalam Tabel 4.12 berikut:



Tabel 4.12. Output Uji Korelasi

Hubungan Antarvariabel		Uji Korelasi <i>Pearson</i>	
Variabel Bebas (Independen)	Variabel Terikat (Dependen)	R	R <sup>2</sup>
Gaya Kepemimpinan (X1)	Kinerja Pegawai (Y)	0,951	0,904
Iklim Organisasi (X2)			
Motivasi Kerja (X3)			

Sumber: Olah Data SPSS (2021)

Berdasarkan hasil uji korelasi pada Tabel 4.12, diketahui bahwa nilai koefisien korelasi (R) adalah sebesar 0,951 atau 95,1% sehingga hubungan yang terjadi antara ketiga variabel bebas (Gaya Kepemimpinan (X1), Iklim Organisasi (X2), Motivasi kerja (X3)) dengan satu variabel terikat (Kinerja Pegawai (Y)) dikategorikan kuat positif.

Adapun ketiga variabel bebas (Gaya Kepemimpinan (X1), Iklim Organisasi (X2), Motivasi kerja (X3)) dapat menjelaskan hubungan yang terjadi dengan variabel terikat (Kinerja Pegawai (Y)), ditunjukkan oleh nilai koefisien determinasi atau R-Square (R<sup>2</sup>) adalah sebesar 0,904 atau 90,4%. Sedangkan sisanya 0,096 atau 9,6% dijelaskan oleh variabel bebas lainnya yang tidak diuji dalam penelitian ini, dan dinyatakan dengan simbol *e* (*error*).

#### 4.3.4.2. Uji Pengaruh Parsial (Uji t)

Analisis berikut untuk mengetahui pengaruh dari masing-masing variabel bebas (independen) terhadap variabel terikat (dependen). Hasil uji pengaruh parsial melalui program IBM SPSS Statistics 25 ditunjukkan dalam Tabel 4.13 berikut.

**Tabel 4.13. Hasil Uji Pengaruh Parsial (Uji t)**

Hubungan Antarvariabel		Uji Regresi		
Variabel Independen	Variabel Dependen	$\beta$	t-bitung	Signifikansi
Nilai Konstanta		-	1,711	0,092
Gaya Kepemimpinan (X1)	Kinerja Pegawai (Y)	0,229	2,585	0,012
Iklim Organisasi (X2)		0,445	4,306	0,000
Motivasi Kerja (X3)		0,318	3,508	0,001

**Sumber: Olah Data SPSS (Lampiran 4)**

Tingkat signifikansi yang ditetapkan adalah 5% atau 0,05 (uji satu-arah).

Sedangkan nilai t-tabel dicari pada *degree of freedom* ( $df$ ) =  $n - k$ , di mana  $n$  adalah jumlah sampel dan  $k$  adalah jumlah variabel (bebas dan terikat). Adapun penelitian ini terdiri dari 4 variabel dan sampel akhir berjumlah 64 responden. Sehingga  $df = 64 - 4 = 60$ . Sehingga nilai t-tabel yang diperoleh adalah 1,6706.

Uji pengaruh secara parsial menggunakan perbandingan nilai t-bitung dengan nilai t-tabel atau nilai signifikansi yang diperoleh dengan batas signifikansi yang ditetapkan, dengan langkah-langkah sebagai berikut:

**1. Pengaruh variabel X1 terhadap variabel Y**

**a. Formulasi hipotesis:**

H<sub>0</sub> Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai di Dinsos-P3AP2KB Kota Malang

H<sub>1a</sub> Gaya kepemimpinan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai di Dinsos-P3AP2KB Kota Malang



**b. Kriteria pengujian:**

$H_{10}$  diterima ( $H_{1a}$  ditolak) jika t-hitung lebih kecil dari t-tabel atau nilai signifikansi yang diperoleh lebih besar dari tingkat signifikansi yang ditetapkan.

$H_{1a}$  diterima ( $H_{10}$  ditolak) jika t-hitung lebih besar dari t-tabel atau nilai signifikansi yang diperoleh lebih kecil dari tingkat signifikansi yang ditetapkan.

**c. Hasil uji statistik:**

Berdasarkan Tabel 4.13, diperoleh nilai t-hitung sebesar 2,585 dengan signifikansi 0,012. Ternyata, t-hitung (2,585) lebih besar dari t-tabel (1,6706) atau nilai signifikansi yang diperoleh (0,012) lebih kecil dari tingkat signifikansi yang ditetapkan (0,05).

**d. Kesimpulan:**

$H_{1a}$  diterima ( $H_{10}$  ditolak) yang berarti bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai di Dinsos-P3AP2KB Kota Malang. Kekuatan pengaruh dapat dilihat pada nilai *standardized coefficient* ( $\beta$ ) yang bertanda positif, yaitu sebesar 0,229 atau 22,9%.

**2. Pengaruh variabel X2 terhadap variabel Y**

**a. Formulasi hipotesis:**

$H_{20}$  Iklim organisasi tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai di Dinsos-P3AP2KB Kota Malang

$H_{2a}$  Iklim organisasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai di Dinsos-P3AP2KB Kota Malang





**b. Kriteria pengujian:**

$H_{20}$  diterima ( $H_{2a}$  ditolak) jika t-hitung lebih kecil dari t-tabel atau nilai signifikansi yang diperoleh lebih besar dari tingkat signifikansi yang ditetapkan.

$H_{2a}$  diterima ( $H_{20}$  ditolak) jika t-hitung lebih besar dari t-tabel atau nilai signifikansi yang diperoleh lebih kecil dari tingkat signifikansi yang ditetapkan.

**c. Hasil uji statistik:**

Berdasarkan Tabel 4.13, diperoleh nilai t-hitung sebesar 4,306 dengan signifikansi 0,000. Ternyata, t-hitung (4,306) lebih besar dari t-tabel (1,6706) atau nilai signifikansi yang diperoleh (0,000) lebih kecil dari tingkat signifikansi yang ditetapkan (0,05).

**d. Kesimpulan:**

$H_{2a}$  diterima ( $H_{20}$  ditolak) yang berarti bahwa iklim organisasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai di Dinsos-P3AP2KB Kota Malang. Kekuatan pengaruh dapat dilihat pada nilai *standardized coefficient* ( $\beta$ ) yang bertanda positif, yaitu sebesar 0,445 atau 44,5%.

**3. Pengaruh variabel X3 terhadap variabel Y**

**a. Formulasi hipotesis:**

$H_{30}$  Motivasi kerja tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai di Dinsos-P3AP2KB Kota Malang

$H_{3a}$  Motivasi kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai di Dinsos-P3AP2KB Kota Malang



**b. Kriteria pengujian:**

$H_{3_0}$  diterima ( $H_{3_a}$  ditolak) jika t-hitung lebih kecil dari t-tabel atau nilai signifikansi yang diperoleh lebih besar dari tingkat signifikansi yang ditetapkan.

$H_{3_a}$  diterima ( $H_{3_0}$  ditolak) jika t-hitung lebih besar dari t-tabel atau nilai signifikansi yang diperoleh lebih kecil dari tingkat signifikansi yang ditetapkan.

**c. Hasil uji statistik:**

Berdasarkan Tabel 4.13, diperoleh nilai t-hitung sebesar 3,508 dengan signifikansi 0,001. Ternyata, t-hitung (3,508) lebih besar dari t-tabel (1,6706) atau nilai signifikansi yang diperoleh (0,001) lebih kecil dari tingkat signifikansi yang ditetapkan (0,05).

**d. Kesimpulan:**

$H_{3_a}$  diterima ( $H_{3_0}$  ditolak) yang berarti bahwa motivasi kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai di Dinsos-P3AP2KB Kota Malang. Kekuatan pengaruh dapat dilihat pada nilai *standardized coefficient* ( $\beta$ ) yang bertanda positif, yaitu sebesar 0,318 atau 31,8%.

**4.3.4.3. Uji Pengaruh Simultan (Uji F)**

Uji pengaruh secara simultan untuk mengetahui signifikan atau tidaknya nilai koefisien regresi ( $\beta_{1,2,3}$ ) yang terdiri atas gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai. Output koefisien regresi dihasilkan dari olah data IBM SPSS Statistics 25 ditunjukkan pada tabel 4.14 berikut:



Tabel 4.14. Hasil Uji Pengaruh Simultan (Uji F)

Hubungan Antarvariabel		Uji ANOVA	
Variabel Independen	Variabel Dependen	F-hitung	Signifikansi
Gaya Kepemimpinan (X1)	Kinerja Pegawai (Y)	188,727	0,000
Iklim Organisasi (X2)			
Motivasi Kerja (X3)			

Sumber: Olah Data SPSS (Lampiran 4)

Uji pengaruh secara simultan menggunakan perbandingan nilai F-hitung dengan nilai F-tabel atau nilai signifikansi yang diperoleh dengan batas signifikansi yang ditetapkan, dengan langkah-langkah sebagai berikut:

#### 1. Tingkat signifikansi dan F-tabel:

Tingkat signifikansi yang ditetapkan adalah 5% atau 0,05 (uji satu-arah). Nilai F-tabel dicari pada *degree of freedom* ke-1 ( $df1$ ) = m dan *degree of freedom* ke-2 ( $df2$ ) =  $n - m - 1$ , di mana m adalah jumlah variabel bebas. Adapun penelitian ini terdiri dari 3 variabel bebas dan sampel akhir berjumlah 64 orang responden. Sehingga  $df2 = 64 - 3 - 1 = 60$ . Nilai F-tabel yang diperoleh adalah 2,7581 pada tingkat signifikansi 5%.

#### 2. Formulasi hipotesis:

H<sub>0</sub>. Gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi kerja tidak berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai di Dinsos-P3AP2KB Kota Malang

H<sub>a</sub>. Gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai di Dinsos-P3AP2KB Kota Malang



### 3. Kriteria pengujian:

$H_{4_0}$  diterima ( $H_{4_1}$  ditolak) jika F-hitung kurang dari atau sama dengan F-tabel atau nilai signifikansi yang diperoleh lebih besar dari tingkat signifikansi yang ditetapkan

$H_{4_1}$  diterima ( $H_{4_0}$  ditolak) jika F-hitung lebih besar dari F-tabel atau nilai signifikansi yang diperoleh lebih kecil dari tingkat signifikansi yang ditetapkan.

### 4. Hasil uji statistik:

Berdasarkan Tabel 4.14, diperoleh nilai F-hitung sebesar 188,727 dengan signifikansi 0,000. Ternyata, F-hitung (188,727) lebih besar dari F-tabel (2,7581) atau nilai signifikansi yang diperoleh (0,000) lebih kecil dari tingkat signifikansi yang ditetapkan (0,05).

### 5. Kesimpulan:

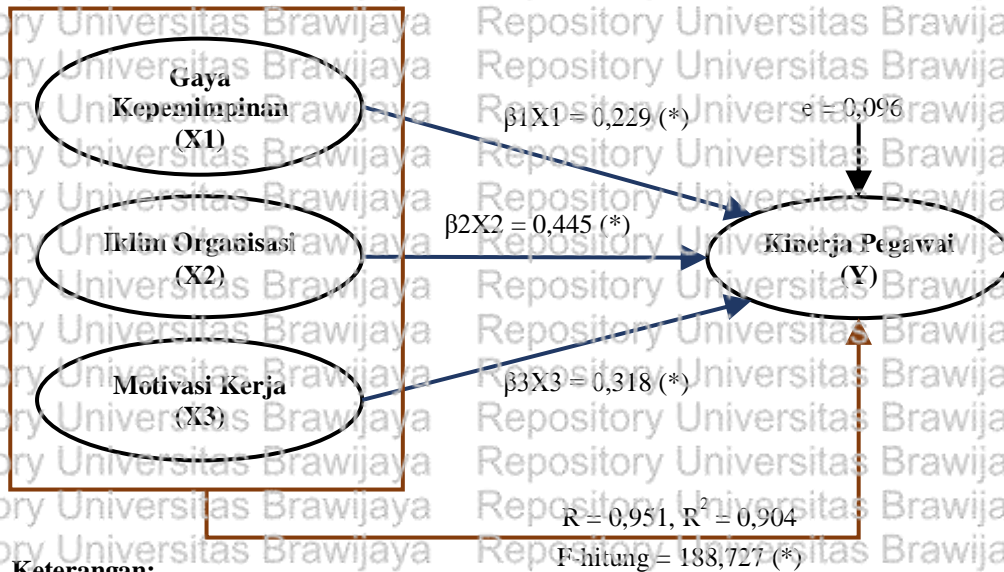
$H_{4_1}$  diterima ( $H_{4_0}$  ditolak) yang berarti bahwa gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai di Dinsos-P3AP2KB Kota Malang.

#### 4.3.4.4. Hasil Pengujian Hipotesis

Uraian hasil analisis di atas, yang meliputi uji korelasi, uji parsial dan uji simultan, menghasilkan nilai-nilai yang kemudian dimasukkan ke dalam persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

$$Y = 0,229X_1 + 0,445X_2 + 0,318X_3 + 0,096$$



**Keterangan:**  
 (\*) = Signifikan pada  $p < 0,05$

**Gambar 4.6. Model Hasil Penelitian**  
 Sumber: Data Primer Diolah (2020)

Berdasarkan pada hasil analisis kuantitatif pada bagian sebelumnya, selanjutnya hasil pengujian hipotesis disajikan dalam rangkuman pada Tabel 4.15 berikut:

**Tabel 4.15. Hasil Pengujian Hipotesis**

HIPOTESIS		HASIL ANALISIS	KESIMPULAN
H1	Gaya kepemimpinan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai di Dinsos-P3AP2KB Kota Malang	$\beta = 0,229$ (*)	Diterima
H2	Iklim organisasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai di Dinsos-P3AP2KB Kota Malang	$\beta = 0,445$ (*)	Diterima
H3	Motivasi kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai di Dinsos-P3AP2KB Kota Malang	$\beta = 0,318$ (*)	Diterima



<b>H4</b>	Gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai di Dinsos-P3AP2KB Kota Malang	F-hitung = 188,727 (*)	Diterima
<b>Keterangan:</b> (*) = Signifikan pada $p < 0,05$			

**Sumber: Data Primer Diolah (2020)**

#### 4.4. Analisis dan Interpretasi

##### 4.4.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinsos-P3AP2KB Kota Malang.

Hasil ini membuktikan hipotesis pertama (H1). Dengan demikian, makin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan maka akan dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Sebaliknya, makin buruk gaya kepemimpinan yang diterapkan maka akan dapat menurunkan kinerja pegawai.

Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai ditunjukkan dengan nilai koefisien regresi ( $\beta = 0,229$ ) dan signifikan pada  $p = 0,012 < 0,05$ .

Hasil analisis ini menyiratkan makna bahwa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai adalah signifikan positif namun lemah. Dibandingkan variabel lainnya, gaya kepemimpinan adalah faktor yang pengaruhnya paling rendah terhadap kinerja pegawai di Dinsos-P3AP2KB Kota Malang.

Meskipun demikian, temuan penelitian ini mendukung beberapa hasil penelitian sebelumnya yang menunjukkan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, antara lain penelitian Andri dkk. (2020); Athar (2020); Mohilu (2021); Mulyadi (2020); Ramdhani (2020); Satria dkk. (2020); Syahputra dkk.



(2020). Namun sebaliknya, temuan penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian Priyatno dkk. (2020).

Dalam kelompok organisasi mana pun, pemimpin memotivasi para pengikutnya untuk mewujudkan visi dan misi dari kelompok. Kepemimpinan merupakan salah satu faktor utama dalam sebuah organisasi yang dimanfaatkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama (Northouse, 2010, hal. 3; Robbins & Judge, 2013, hal. 368; Yukl, 2010, hal. 26). Sementara menurut Bernardin dan Beatty (1984), kinerja sebagai hasil yang diproduksi oleh fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan pada pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu (dalam Priansa, 2018, hal. 269). Dengan demikian, gaya kepemimpinan yang baik akan mengarah pada tujuan bersama yakni kinerja organisasi.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan di Dinsos-P3AP2KB Kota Malang diukur dari pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual dan konsiderasi individual (Bass, 1996). Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya perilaku pemimpin yang menjadikan dirinya sebagai panutan bagi para pegawai. Hal tersebut yang menciptakan rasa hormat dari pegawai kepada pemimpin. Perilaku ini ditunjukkan dengan cara pemimpin memotivasi pegawai dengan memberikan arti pentingnya pekerjaan pegawai bagi organisasi. Selain itu, pemimpin juga melibatkan pegawai dalam proses pencarian solusi atas masalah yang dihadapi organisasi. Pemimpin berupaya untuk meningkatkan pengembangan diri pegawai dan bersedia untuk mendengarkan kesulitan dan keluhan yang dialami oleh pegawai.



#### 4.4.2. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil analisis menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif ( $\beta = 0,445$ ) dan signifikan ( $p < 0,05$ ) terhadap kinerja pegawai di Dinsos-P3AP2KB Kota Malang. Hasil ini membuktikan hipotesis kedua (H2). Dengan demikian, makin baik iklim organisasi maka akan dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Sebaliknya, makin buruk iklim organisasi akan dapat menurunkan kinerja pegawai.

Pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai ditunjukkan dengan nilai koefisien regresi ( $\beta = 0,445$ ) dan signifikan pada  $\rho = 0,000 < 0,05$ . Hasil analisis ini menyiratkan makna bahwa pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai adalah signifikan positif dan cukup kuat. Dibandingkan variabel lainnya, iklim organisasi adalah faktor yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Dinsos-P3AP2KB Kota Malang.

Temuan penelitian ini mendukung beberapa hasil penelitian sebelumnya yang menunjukkan pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai, antara lain penelitian Anggarwati dan Nurchayanto (2020); Hakim dkk. (2020); Septiasari dkk. (2020); Wildan dan Rahmatullah (2020). Namun sebaliknya, temuan penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian Hasanuddin dkk. (2020).

Iklim organisasi merupakan persepsi dari para anggota karyawan/pegawai mengenai keadaan atau suasana di dalam lingkungan internal organisasi dan lingkungan pekerjaan mereka, yang berpengaruh pada praktik dan kebijakan organisasi serta sikap dan perilaku seluruh anggota organisasi (Robbins & Judge, 2013, hal. 516; Simamora, 2004, hal. 27; Stringer, 2002, hal. 34; Wirawan, 2007, hal. 71). Persepsi bersama ini akan menentukan kinerja pegawai.





Ildim organisasi di Dinsos-P3AP2KB Kota Malang diukur dari struktur, standar, tanggung jawab, penghargaan, dukungan dan komitmen (Stringer, 2002,

hal. 56). Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya kejelasan peran dan tanggung jawab pegawai. Selain itu, ada perasaan bangga pegawai terhadap pekerjaannya sehingga dapat melaksanakan pekerjaan dengan tuntas. Tanggung jawab pekerjaan menjadi unsur penting dalam mengembangkan diri pegawai. Dukungan dari rekan kerja juga menjadi pendorong bagi pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

#### 4.4.3. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinsos-P3AP2KB Kota Malang. Hasil ini membuktikan hipotesis ketiga (H3). Dengan demikian, makin tinggi motivasi pegawai untuk bekerja maka akan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Sebaliknya, makin rendah motivasi pegawai untuk bekerja maka akan dapat menurunkan kinerja pegawai.

Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai ditunjukkan dengan nilai koefisien regresi ( $\beta = 0,318$ ) dan signifikan pada  $p = 0,001 < 0,05$ . Hasil analisis ini menyiratkan makna bahwa pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai adalah signifikan positif namun lemah.

Temuan penelitian ini mendukung beberapa hasil penelitian sebelumnya yang menunjukkan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, antara lain penelitian Andri dkk. (2020); Anggarwati dan Nurchayanto (2020); Darwis dkk. (2020); Hasmi (2020); Jamiaturochmah dkk. (2021); Kristianti dkk. (2021); Ramdhani (2020); Syahputra dkk. (2020). Namun sebaliknya, temuan penelitian ini



tidak mendukung hasil penelitian Fransiska dan Tupti (2020); Putro dan Suhermin (2020); Safitri dan Sutjahjo (2020).

Motivasi kerja merupakan dorongan atau kekuatan yang menggerakkan para anggota karyawan/pegawai dalam perilaku kerja mereka di tempat kerja (Robbins & Judge, 2013, hal. 202; Silalahi, 2013, hal. 354; Thoha, 2014; Widodo, 2015, hal. 187). Pada dasarnya, motivasi dapat memacu pegawai untuk bekerja keras agar dapat mencapai tujuannya, sehingga akan meningkatkan kinerja yang kemudian berpengaruh pada pencapaian tujuan organisasi.

Motivasi kerja pegawai di Dinsos-P3AP2KB Kota Malang diukur dari kebutuhan akan pencapaian, kebutuhan akan afiliasi dan kebutuhan akan kekuasaan (McClelland, 1985). Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya keinginan pegawai untuk mencapai hasil kerja yang lebih baik. Selain itu, ada kebutuhan untuk menciptakan suasana yang harmonis di antara sesama rekan kerja yang mendorong keinginan untuk saling membantu antara satu dengan yang lain. Ini juga terwujud dari cara pegawai yang saling memberikan dukungan untuk berprestasi.

#### **4.4.4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Iklim Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai di Dinsos-P3AP2KB Kota Malang. Hasil ini membuktikan hipotesis keempat (H4).

Dengan demikian, makin baik gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi kerja maka secara bersama-sama akan meningkatkan kinerja pegawai. Sebaliknya,



makin buruk gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi kerja maka secara bersama-sama akan menurunkan kinerja pegawai.

Kinerja pegawai merupakan ukuran dari hasil kerja yang ditampilkan oleh para pegawai setelah menyelesaikan suatu pekerjaan sesuai dengan perannya di tempat kerja (Bernardin & Beatty, 1984; Mangkunegara, 2017, hal. 67). Dengan adanya penerapan gaya kepemimpinan yang baik yang didukung oleh iklim organisasi yang baik serta motivasi kerja pegawai yang tinggi maka akan dapat menciptakan hasil kerja yang secara keseluruhan memenuhi tujuan bersama yaitu kinerja pegawai.

Kinerja pegawai di Dinsos-P3AP2KB Kota Malang diukur dari kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas biaya, kebutuhan pengawasan dan dampak interpersonal (Kane, 1986; Kane dkk., 1995). Hasil penelitian menunjukkan bahwa rata-rata penilaian kinerja dikategorikan baik, terutama pada hasil kerja yang ditunjukkan oleh pegawai yang sesuai dengan standar yang ditetapkan organisasi dan adanya peningkatan perbaikan hasil kerja dibandingkan dari tahun-tahun sebelumnya. Selain itu, pegawai dapat memanfaatkan peralatan dan perlengkapan kantor untuk menunjang aktivitas pekerjaan.



## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1. Kesimpulan

Berdasarkan pada hasil penelitian yang dilaksanakan, dapat disimpulkan adanya pengaruh gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Dinas Sosial, Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak, Pengendalian Penduduk, dan Keluarga Berencana (Dinsos-P3AP2KB) Kota Malang. Rincian kesimpulan penelitian diuraikan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai di Dinas Sosial, Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak, Pengendalian Penduduk, dan Keluarga Berencana (Dinsos-P3AP2KB) Kota Malang. Dengan demikian, penerapan gaya kepemimpinan yang baik tetap menjadi salah satu unsur penting yang dapat meningkatkan kinerja pegawai. Ukuran dan signifikansi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai adalah positif dan lemah tetapi signifikan, yang ditunjukkan dengan nilai koefisien regresi  $\beta = 0,229$  dan dinyatakan signifikan pada  $p = 0,012$ .
2. Iklim organisasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai di Dinas Sosial, Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak, Pengendalian Penduduk, dan Keluarga Berencana (Dinsos-P3AP2KB) Kota Malang. Dengan demikian, makin baik iklim organisasi maka akan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Ukuran dan signifikansi pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja



pegawai adalah positif, cukup kuat dan signifikan, yang ditunjukkan dengan nilai koefisien regresi  $\beta = 0,445$  dan dinyatakan signifikan pada  $\rho = 0,000$ .

3. Motivasi kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai di Dinas Sosial, Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak, Pengendalian Penduduk, dan Keluarga Berencana (Dinsos-P3AP2KB) Kota Malang. Dengan demikian, makin tinggi motivasi pegawai untuk bekerja maka akan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Ukuran dan signifikansi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai adalah positif, cukup kuat dan signifikan, yang ditunjukkan dengan nilai koefisien regresi  $\beta = 0,318$  dan dinyatakan signifikan pada  $\rho = 0,001$ .

4. Gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai di Dinas Sosial, Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak, Pengendalian Penduduk, dan Keluarga Berencana (Dinsos-P3AP2KB) Kota Malang. Dengan demikian, makin baik gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi kerja maka akan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Signifikansi pengaruh dibuktikan dengan nilai  $F = 188,727$  dan dinyatakan signifikan pada  $\rho = 0,000$ .

## 5.2. Saran

Berdasarkan pada kontribusi yang diharapkan dari hasil penelitian ini maka dapat dikemukakan saran teoretis dan praktis, sebagai berikut:

1. Secara teoretis, hasil penelitian ini dapat dijadikan sumbangan pemikiran bagi perkembangan bidang ilmu administrasi publik, khususnya mengenai pengaruh



gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di lingkungan instansi pemerintah. Beberapa faktor dengan pengaruh yang lemah kemungkinan disebabkan oleh dampak pembatasan kegiatan kantor selama pandemi COVID-19. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya dapat merancang penelitian longitudinal untuk membandingkan perubahan subjek penelitian sebelum dan sesudah pandemi COVID-19.

2. Gaya kepemimpinan merupakan faktor paling rendah yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan hasil positif namun lemah. Organisasi perlu memperbaiki kinerja pimpinan khususnya mengembalikan kehadiran pimpinan dalam hubungan interaksi dengan pegawai.

3. Motivasi kerja juga merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan hasil positif namun lemah. Hal ini kemungkinan terjadi karena kurangnya interaksi sosial. Organisasi perlu memberikan perhatian pada motivasi pegawai dalam menghadapi krisis di samping tetap menjalankan tugas pokok dan fungsi masing-masing pegawai.

4. Iklim organisasi menjadi salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan hasil positif dan cukup kuat. Sebagai instansi yang berorientasi pada pelayanan masyarakat, iklim organisasi perlu dibangun atas dasar keprihatinan mengenai persoalan-persoalan sosial sehingga berdampak pada kinerja untuk menanggulangi persoalan publik tersebut.

## DAFTAR PUSTAKA

- Andri, S., Troena, E. A., Idrus, & Djumahir. (2020). Pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi, program Diklat terhadap kinerja, dan kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 9(4), 1346-1356. <https://www.jurnaljam.uo.ac.id/index.php/jam/article/view/1772>
- Anggarwati, M. S., & Nurchayanto, H. (2020). Analisis kemampuan pegawai, motivasi kerja dan iklim organisasi dengan kinerja pegawai Dinas Pendidikan, Kebudayaan, dan Pemuda Olahraga Kabupaten Semarang. *Journal of Public Policy and Management Review*, 9(4), 138-149. <https://doi.org/10.14710/jppmr.v9i4.28964>
- Athar, H. S. (2020). Dampak gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Sosial Kabupaten Lombok Timur. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB)*, 5(2), 29-40. <http://eprints.unram.ac.id/23215/>
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. Free Press.
- Bass, B. M. (1996). *A New Paradigm of Leadership: An Inquiry Into Transformational*. U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Science.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.52.2.130>
- Belas, D., & Koustelios, A. (2014). Transformational leadership and job satisfaction in the Banking Sector: A review [Review Paper]. *International Review of Management and Marketing*, 4(3), 187-200. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/366687>
- Bernardin, H. J., & Beatty, R. W. (1984). *Performance Appraisal: Assessing Human Behavior at Work*. Kent Publishing Company.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Darwis, Abubakar, H., & Abduh, T. (2020). Pengaruh motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja aparatur sipil negara di Polda Sulawesi Selatan. *Indonesian Journal of Business and Management*, 3(1), 11-15. <https://doi.org/10.35965/jbm.v3i1.587>
- Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2000). The new public service: Serving rather than steering. *Public Administration Review*, 60(6), 549-559. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00117>
- Djaropi, S. (2020). Paradigma kinerja pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sulawesi Selatan. *Jurnal Sipatokong BPSDM Sulawesi Selatan*, 1(4), 298-306. <http://ojs.bpsdmsulsel.id/index.php/sipatokong/article/view/71>
- Fransiska, Y., & Tupti, Z. (2020). Pengaruh komunikasi, beban kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister*



*Manajemen*, 3(2), 224-234. <http://jurnal.umsu.ac.id/index.php/MANEGGIO/article/view/5041>

Gani, A. A. (2020). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. *Celebes Equilibrium Journal*, 1(2), 12-22. <https://doi.org/10.37541/eq.v1i2.381>

Hakim, U., Setyaningsih, S., Suhardi, E., Tunas, B., & Riyad, M. (2020). Improving teacher performance through strengthening organizational climate serving leadership and compensation (Empirical study using correlational approach and SITOREM analysis on public elementary school teachers in Bekasi City). *Psychology and Education Journal*, 57(9), 4585-4597. <https://doi.org/10.17762/pae.v57i9.1748>

Hasanuddin, A. A., Firman, A., & Rahim, D. R. (2020). Pengaruh karakteristik individu, komitmen kerja, dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Maros. *Jurnal Magister Manajemen Nobel Indonesia*, 1(1), 118-127. <https://e-jurnal.nobel.ac.id/index.php/JMMNI/article/view/1013>

Hasmi, N. B. (2020). Determinan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai negeri sipil. *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION: Economic, Accounting, Management and Business*, 3(3), 241-250. <https://doi.org/10.37481/sjr.v3i3.219>

Horner, M. (1997). Leadership theory: past, present and future. *Team Performance Management*, 3(4), 270-287. <https://doi.org/10.1108/13527599710195402>

Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2007). *Perilaku dan Manajemen Organisasi* (Edisi Ketujuh, Jilid 1 (Terjemahan)). Erlangga.

Jami'iaturochmah, S., Sudjadi, A., & Anggraeni, A. I. (2021). The role of organizational commitment in influence of justice toward employee performance (Study at the animal husbandry training center–Batu Ministry of Agriculture). *ICORE*, 5(1). <http://jp.feb.unsoed.ac.id/index.php/Icore/article/view/1499>

Jufrizen, J., & Lubis, A. S. P. (2020). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap kinerja pegawai dengan locus of control sebagai variabel moderating. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 41-59. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i1.4874>

Kane, J. S. (1986). Performance distribution assessment. In R. A. Berk (Ed.), *Performance Assessment* (pp. 237-273). Johns Hopkins University Press.

Kane, J. S., Bernardin, H. J., & Wiatrowski, M. (1995). Performance appraisal. In N. Brewer & C. Wilson (Eds.), *Psychology and Policing* (pp. 257-289). Lawrence Erlbaum Associates.

Kristianti, L. S., Affandi, A., Nurjaya, N., Sunarsi, D., & Rozi, A. (2021). Pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pariwisata Purwakarta. *Jurnal PERKUSI: Pemasaran, Keuangan, dan Sumber Daya Manusia*, 1(1), 101-109. <http://www.openjournal.unpam.ac.id/index.php/JIPER/article/view/9987>

Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (12th ed.). McGraw-Hill/Irwin.





- Mangkunegara, A. A. P. (2008). *Perilaku Organisasi dan Budaya Organisasi*. Refika Aditama.
- Mangkunegara, A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Cetakan Ke-14). Remaja Rosda Karya.
- McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. Free Press.
- McClelland, D. C. (1985). *Human Motivation*. Scott, Foresman.
- Mohilu, L. (2021). The effect of behavior (style) leadership and model of communication towards the performance of village officials with quality of service as a variable of mediation (Studies in Barangka District, West Muna Regency). *International Journal of Management and Education in Human Development*, 1(01), 46-51. <https://www.ijmehd.com/index.php/OJSjournal/article/view/13>
- Mulyadi, H. (2020). Hubungan kepemimpinan dengan kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman. *Jurnal Bahana Manajemen Pendidikan*, 2(1), 302-310. <https://doi.org/10.24036/bmp.v2i1.3766>
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and Practice* (5th ed.). Sage.
- O'Flynn, J. (2007). From new public management to public value: Paradigmatic change and managerial implications. *Australian Journal of Public Administration*, 66(3), 353-366. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8500.2007.00545.x>
- Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.
- Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil.
- Pratiwi, H. (2016). Pengaruh kepemimpinan, iklim organisasi, dan budaya kerja terhadap motivasi kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai PT. Admiral Lines Belawan. *Jurnal Bisnis Administrasi*, 5(2), 42-48. <https://www.ejurnal.plm.ac.id/index.php/BIS-A/article/view/155>
- Priansa, D. J. (2018). *Perencanaan & Pengembangan SDM* (Cetakan Ketiga). Alfabeta.
- Priyatno, P. N., Adolina, & Dotulong, L. O. H. (2020). Pengaruh kepemimpinan, komunikasi dan learning organization terhadap kinerja pegawai di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 8(1), 2137-2146. <https://doi.org/10.35794/emba.v8i1.28166>
- Putro, M. S., & Suhermin. (2020). Pengaruh motivasi, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen (JIRM)*, 9(1). <http://jurnalmahasiswa.stiesia.ac.id/index.php/jirm/article/view/2735>
- Ramdhani, L. (2020). Pengaruh gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai (Studi kasus pada Dinas Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak, Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kabupaten Bima). *DIDAKTIKA*, 9(3), 291-304.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management* (14th ed.). Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (15th ed.). Pearson Education.



- Safitri, D. E., & Sutjahjo, G. (2020). Pengaruh motivasi dan disiplin kerja pegawai negeri sipil. *DIMENSI*, 9(1), 178-185. <https://www.journal.unrika.ac.id/index.php/jurnaldms/article/view/2340>
- Santoso, S. (2017). *Statistik Multivariat dengan SPSS*. Elex Media Komputindo.
- Satria, B., Aprizawati, & Romadhoni. (2020). Pengaruh disiplin dan kepemimpinan diri dengan kinerja pegawai Direktorat Perkapalan dan Kelautan. *ALIGNMENT: Journal of Administration and Educational Management*, 3(1), 66-75. <https://doi.org/10.31539/alignment.v3i1.1342>
- Septiasari, Wibawa, D. P., & Hidayati. (2020). Analisis peran pemimpin, iklim organisasi dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai pasca restrukturisasi organisasi. *EQUILIBRIA PENDIDIKAN*, 5(1), 53-69. <http://103.98.176.9/index.php/equilibriapendidikan/article/view/5594>
- Shafarila, A. W., & Supardi, E. (2016). Iklim organisasi dan motivasi kerja sebagai diterminan kinerja pegawai. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, 1(1), 19-30. <https://ejournal.upi.edu/index.php/jpmanper/article/view/3265>
- Silalahi, U. (2013). *Asas-Asas Manajemen* (Cetakan Kedua). Refika Aditama.
- Simamora, H. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Ketiga). STIE YKPN.
- Singarimba, M., & Effendi, S. (1989). *Metode Penelitian Survei* (Edisi Revisi, Cetakan Pertama). LP3ES.
- Stringer, R. (2002). *Leadership and Organizational Climate* (1st ed.). Prentice Hall.
- Sudrajat, N., & Sarino, A. (2017). Dampak iklim organisasi sekolah terhadap motivasi mengajar guru di Sekolah Menengah Kejuruan. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, 1(1), 118-123. <https://ejournal.upi.edu/index.php/jpmanper/article/view/3265>
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D* (Cetakan Ke-28). Alfabeta.
- Sulistiyani, A. T., & Rosidah. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pendekatan Teoretik dan Praktik untuk Organisasi Publik* (Edisi Kedua). Graha Ilmu.
- Suryosukmono, G. (2020). Kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan komitmen organisasi sebagai motivator kinerja Pegawai Negeri Sipil. *Managament Insight: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 15(1), 1-18. <https://doi.org/10.33369/insight.15.1.1-18>
- Sutrisno, E. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Cetakan Ketiga). Kencana.
- Syahputra, M. E., Bahri, S., & Rambe, M. F. (2020). Pengaruh kepemimpinan, disiplin dan motivasi terhadap kinerja pegawai Dinas Tarukim Labura. *Jurnal Pamator*, 13(1), 110-117. <https://doi.org/10.21107/pamator.v13i1.7017>
- Thoha, M. (2014). *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya* (Cetakan Ke-12). Rajawali Pers.
- Viswesvaran, G., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216-226. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00151>



Wibowo. (2018). *Manajemen Kinerja* (Edisi Kelima, Cetakan Ke-10). Rajawali Pers.

Widodo, S. E. (2015). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Pustaka Pelajar.

Wildan, & Rahmatullah, R. (2020). Pengaruh komitmen organisasi dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Lebak. *The Asia Pacific Journal of Management Studies*, 7(2), 127-146. <https://ejournal.latansamashiro.ac.id/index.php/APJMS/article/view/459>

Wirawan. (2007). *Budaya dan Iklim Organisasi: Teori Aplikasi dan Penelitian*. Salemba Empat.

Yudiaatmaja, F. (2013). *Analisis Regresi dengan Menggunakan Aplikasi Komputer Statistik SPSS*. Gramedia Pustaka Utama.

Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations* (7th ed.) Pearson Education.

Yusuf, M. (2017). *Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif & Penelitian Gabungan* (Edisi Pertama, Cetakan Ke-4). Kencana.

Zainal, V. R., Hadad, M. D., & Ramly, M. (2017). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (Edisi Keempat, Cetakan Ke-12). Rajagrafindo Persada.

Zulheri, Z., & Yasri, H. (2014). Pengaruh kepemimpinan, kompensasi dan iklim organisasi terhadap motivasi kerja Pegawai Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kota Padang Panjang. *Jurnal Riset Manajemen Bisnis dan Publik*, 2(2), 1-14. <http://ejournal.unp.ac.id/index.php/jrmbp/article/view/5354>



## LAMPIRAN-LAMPIRAN

### Lampiran 1 Kuesioner Penelitian

#### **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, IKLIM ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI**

Kepada Yth.

Bapak / Ibu Pegawai

di -

Dinas Sosial, Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak,  
Pengendalian Penduduk, dan Keluarga Berencana (Dinsos-P3AP2KB)  
Kota Malang

Dengan hormat,

Di tengah-tengah kesibukan Bapak/Ibu dalam melaksanakan tugas sebagai pegawai di Dinsos-P3AP2KB Kota Malang, dengan izin saya mohon bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu meluangkan waktu sebentar untuk dapat mengisi kuesioner ini sesuai dengan kenyataan yang sebenar-benarnya.

Pertanyaan ini saya ajukan untuk mendapat data dalam rangka menyusun Skripsi program studi S1 di Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang. Daftar pertanyaan ini tidak dimaksudkan untuk menilai kinerja perorangan, melainkan untuk memperoleh gambaran umum tentang pengaruh gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, semua data akan diolah tanpa menyebutkan nama responden.

Saya berharap jawaban/isian yang Bapak/Ibu berikan sesuai dengan kenyataan yang ada, sehingga semua jawaban tersebut dapat memberikan sumbangan berharga bagi studi program S1 ini.

Atas bantuan dan kerja sama Bapak/Ibu, saya ucapkan terima kasih.

Malang, 28 Juni 2021

Peneliti

Fernanda Alif Utama



## IDENTITAS RESPONDEN

Berilah tanda centang (✓) pada kolom jawaban yang tersedia

1. Nama : ..... (boleh dirahasiakan)

2. Pangkat / golongan : ..... (boleh dirahasiakan)

3. Jabatan saat ini : ..... (boleh dirahasiakan)

4. Jenis kelamin :  Laki-Laki  Perempuan

5. Usia saat ini :  < 21 tahun  31-40 tahun

21-30 tahun  > 40 tahun

6. Pendidikan terakhir :  SD  SMP  SMA  S1  S2/S3

7. Lama menjabat :  < 1 tahun  6-10 tahun

1-5 tahun  > 10 tahun

## Petunjuk Umum Pengisian Kuesioner:

1. Mohon Bapak/Ibu untuk menanggapi seluruh item pernyataan sesuai dengan petunjuk yang diberikan.

2. Berilah tanda centang (✓) pada kolom tanggapan yang menurut Bapak/Ibu paling sesuai dengan kondisi yang sebenarnya.

3. Tidak ada jawaban yang benar atau salah. Oleh karena itu, mohon untuk tidak mengosongkan kolom tanggapan.



## DAFTAR PERNYATAAN

### Gaya Kepemimpinan

NO	PERNYATAAN	TANGGAPAN				
		Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Cukup Setuju / Netral	Setuju	Sangat Setuju
1	Atasan saya menjadi panutan bagi para pegawai Dinsos-P3AP2KB Kota Malang.					
2	Atasan saya tidak mempergunakan kekuasaannya untuk kepentingan pribadi.					
3	Atasan saya mendapatkan rasa hormat dari para pegawai.					
4	Atasan saya menyampaikan visi organisasi dengan jelas.					
5	Atasan saya memotivasi pegawai dengan memberikan arti pentingnya pekerjaan para pegawai bagi organisasi.					
6	Atasan saya menumbuhkan rasa percaya diri saya dalam melakukan pekerjaan.					
7	Atasan saya mendorong para pegawai untuk memunculkan ide-ide baru (inovasi).					
8	Atasan saya mendorong para pegawai untuk menggunakan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan.					
9	Atasan saya melibatkan pegawainya dalam proses perumusan masalah dan pencarian solusi.					
10	Atasan saya berupaya meningkatkan pengembangan diri para pegawai.					



NO	PERNYATAAN	TANGGAPAN				
		Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Cukup Setuju / Netral	Setuju	Sangat Setuju
11	Atasan saya memperlakukan para pegawai sebagai individu pribadi, bukan hanya sebagai anggota dari suatu kelompok kerja.					
12	Atasan saya bersedia mendengarkan kesulitan dan keluhannya yang dialami oleh para pegawai.					

#### Iklim Organisasi

NO	PERNYATAAN	TANGGAPAN				
		Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Cukup Setuju / Netral	Setuju	Sangat Setuju
13	Saya memiliki peran dan tanggung jawab yang jelas di Dinsos-P3AP2KB Kota Malang.					
14	Proses pengambilan keputusan di dalam organisasi ini bersifat demokratis.					
15	Saya mengetahui dengan jelas siapa yang memiliki kewenangan secara formal untuk mengambil keputusan.					
16	Organisasi ini menentukan pencapaian kinerja dengan standar yang tinggi.					
17	Para pegawai di kantor ini merasa bangga dengan kinerjanya.					
18	Saya melaksanakan pekerjaan dengan tuntas.					
19	Saya merasa bertanggung jawab terhadap tugas dan pekerjaan yang diberikan kepada saya.					



NO	PERNYATAAN	TANGGAPAN				
		Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Cukup Setuju / Netral	Setuju	Sangat Setuju
20	Filosofi di kantor ini menekankan bahwa para pegawai harus menyelesaikan masalahnya sendiri.					
21	Saya harus mengerjakan segala sesuatu sendiri supaya bisa maju dan berkembang.					
22	Saya merasa dihargai ketika menyelesaikan tugas dan pekerjaan saya.					
23	Gaji yang saya terima sudah mencukupi untuk penyelesaian pekerjaan dengan baik.					
24	Sistem promosi membantu para pegawai berprestasi untuk memperoleh jabatan yang lebih tinggi.					
25	Rekan kerja sangat mendukung tugas-tugas saya.					
26	Saat saya mengalami kesulitan dalam melaksanakan tugas, saya mendapatkan bantuan dari atasan dan atau rekan kerja saya.					
27	Para pegawai menunjukkan saling percaya satu dengan yang lain.					
28	Saya bangga terhadap organisasi tempat saya bekerja.					
29	Saya merasa menjadi bagian dari organisasi ini.					
30	Umumnya pegawai memiliki komitmen yang tinggi terhadap tujuan organisasi.					





### Motivasi Kerja

NO	PERNYATAAN	TANGGAPAN				
		Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Cukup Setuju / Netral	Setuju	Sangat Setuju
31	Saya selalu mempunyai kemampuan dalam mencapai hasil kerja yang baik.					
32	Saya selalu bersaing dalam mencapai hasil kerja yang baik di kantor.					
33	Saya selalu mengutamakan pencapaian hasil kerja sendiri secara menonjol.					
34	Saya berusaha menjaga hubungan sosial dengan rekan kerja saya di kantor.					
35	Saya selalu membantu teman kerja saya di kantor.					
36	Saya berusaha untuk disenangi teman-teman kerja saya di kantor.					
37	Saya berkeinginan memengaruhi teman saya di kantor.					
38	Saya mempunyai kemampuan memengaruhi teman-teman bekerja di kantor.					
39	Saya selalu memberikan dorongan untuk berprestasi kepada teman-teman kerja di kantor.					



## Kinerja Pegawai

NO	PERNYATAAN	TANGGAPAN				
		Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Cukup Setuju / Netral	Setuju	Sangat Setuju
40	Hasil kerja yang ditunjukkan para pegawai di kantor ini sesuai dengan standar kualitas yang ditetapkan oleh Dinsos-P3AP2KB Kota Malang.					
41	Hasil kerja pegawai mengalami peningkatan dari tahun-tahun sebelumnya.					
42	Pegawai memiliki kreativitas sendiri dalam mendukung tugas dan pekerjaan.					
43	Semua pekerjaan yang diselesaikan sudah sesuai dengan target yang ditentukan oleh Dinsos-P3AP2KB Kota Malang					
44	Semua pekerjaan yang diselesaikan sesuai dengan kemampuan pegawai					
45	Para pegawai di kantor ini tidak pernah melakukan kesalahan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan.					
46	Para pegawai di kantor ini mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.					
47	Para pegawai di kantor ini memanfaatkan waktu kerja dengan baik					
48	Para pegawai di kantor ini tidak menunda-nunda pekerjaannya.					



NO	PERNYATAAN	TANGGAPAN				
		Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Cukup Setuju / Netral	Setuju	Sangat Setuju
49	Para pegawai di kantor ini selalu menjaga dan merawat properti serta aset-aset organisasi yang digunakan di Dinsos-P3AP2KB Kota Malang.					
50	Pegawai memanfaatkan dengan baik peralatan dan perlengkapan kantor dalam menunjang aktivitas pekerjaan.					
51	Pegawai selalu cermat dan berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaan untuk menghindarkan diri dari kecelakaan dan kerugian yang bisa terjadi.					
52	Para pegawai di kantor ini melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya tanpa menunggu perintah dari atasan.					
53	Pegawai mampu bekerja dengan baik tanpa pengawasan dari atasan.					
54	Pegawai memiliki inisiatif menyelesaikan masalah pekerjaan meskipun tanpa bimbingan dari atasan.					
55	Para pegawai di kantor ini mampu membangun hubungan yang baik dengan sesama rekan kerja.					
56	Pegawai mampu membangun hubungan yang baik dengan atasan.					
57	Pegawai mampu memberikan solusi kepada sesama rekan kerja sesuai batas dan wewenang yang dimiliki.					



Lampiran 2 Hasil Uji Instrumen  
Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.867	12

Item-Total Statistics				
Item	Scale Mean if Deleted	Scale Variance if Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Deleted
X1.1	38.1875	46.060	.418	.864
X1.2	38.5313	43.142	.581	.854
X1.3	38.3906	44.655	.456	.862
X1.4	38.6563	41.975	.654	.849
X1.5	38.4219	42.724	.581	.854
X1.6	38.5625	43.012	.636	.851
X1.7	38.5469	44.283	.508	.859
X1.8	38.7500	42.730	.594	.853
X1.9	38.4375	44.345	.527	.858
X1.10	38.4219	43.994	.560	.856
X1.11	38.6094	43.385	.554	.856
X1.12	38.3125	44.060	.513	.859



Variabel Iklim Organisasi (X2)

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.903	18

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	59.7656	93.770	.434	.891
X2.2	60.0781	92.740	.526	.898
X2.3	60.0938	96.499	.309	.905
X2.4	59.8594	92.726	.658	.897
X2.5	59.7656	93.039	.495	.899
X2.6	59.8281	91.446	.624	.896
X2.7	59.7656	89.420	.694	.893
X2.8	60.0625	91.107	.664	.896
X2.9	59.7500	94.286	.424	.901
X2.10	59.8906	92.575	.555	.897
X2.11	59.8594	91.774	.633	.896
X2.12	59.7969	91.593	.665	.897
X2.13	59.6406	91.348	.686	.896
X2.14	59.7656	92.405	.612	.896
X2.15	59.7813	92.301	.634	.896
X2.16	59.8906	91.274	.630	.898
X2.17	59.7188	90.650	.639	.896
X2.18	59.7969	91.530	.693	.896





Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.906	18

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1	59.3125	87.456	.624	.900
Y2	59.4844	90.222	.475	.904
Y3	59.5156	89.905	.535	.902
Y4	59.5313	90.443	.473	.904
Y5	59.5625	89.012	.528	.902
Y6	59.7031	89.482	.501	.903
Y7	59.6094	87.321	.636	.899
Y8	59.5781	89.041	.539	.902
Y9	59.6094	86.686	.599	.900
Y10	59.5000	86.730	.699	.898
Y11	59.4063	88.975	.520	.903
Y12	59.3750	89.127	.565	.901
Y13	59.5313	88.602	.540	.902
Y14	59.5156	87.492	.607	.900
Y15	59.3281	88.795	.579	.901
Y16	59.5313	89.110	.574	.901
Y17	59.5156	88.603	.506	.903
Y18	59.3906	88.940	.643	.900

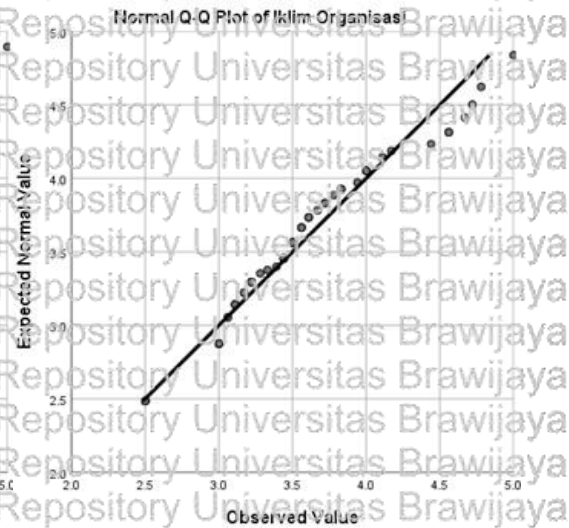
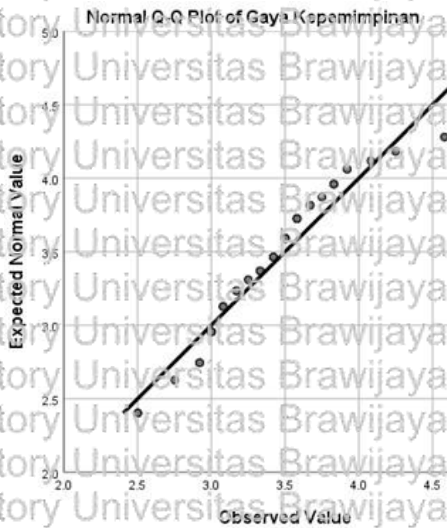


Lampiran 3 Hasil Uji Asumsi Klasik  
Uji Normalitas

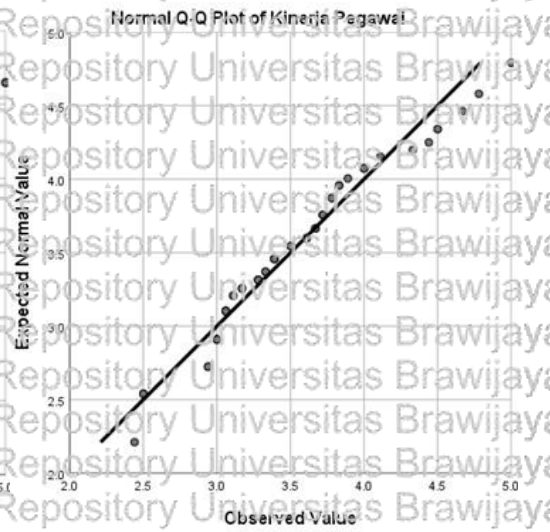
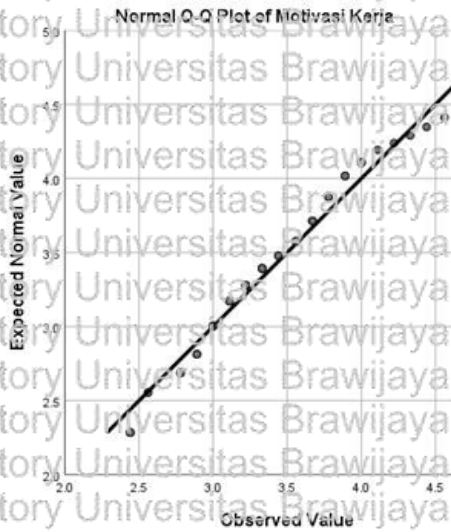
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

Unstandardized Residual		
N		64
Normal Parameters, a.		
Mean		.0000000
Std. Deviation		.17093221
Most Extreme Differences		
Absolute		.056
Positive		.056
Negative		-.055
Test Statistic		
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>

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







**Uji Multikolinearitas**

Coefficients <sup>a</sup>							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1							
	(Constant)	.240	.141	1.711	.092		
	Gaya Kepemimpinan	.212	.082	2.585	.012	.204	4.905
	Iklim Organisasi	.436	.101	4.305	.000	.150	6.678
	Motivasi Kerja	.281	.080	3.508	.001	.195	5.133

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

**Uji Heteroskedastisitas**

ANOVA <sup>a</sup>				
Model		Sum of Squares	df	Sig.
1	Regression	.029	3	.610 <sup>b</sup>
	Residual	.751	60	
	Total	.781	63	

a. Dependent Variable: ABS\_RES\_1  
b. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan, Iklim Organisasi



Uji Otokorelasi

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.951 <sup>a</sup>	.904	.899	1.7515	1.655

a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan, Iklim Organisasi

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai



Lampiran 4 Hasil Uji Regresi

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.951 <sup>a</sup>	.904	.899	.17515

a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan, Iklim Organisasi

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.240	.141		1.711	.092
	Gaya Kepemimpinan	.212	.082	.229	2.585	.012
	Iklim Organisasi	.436	.101	.445	4.306	.000
	Motivasi Kerja	.281	.080	.318	3.508	.001

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17.370	3	5.790	188.727	.000 <sup>b</sup>
	Residual	1.841	60	.031		
	Total	19.210	63			

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai  
b. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan, Iklim Organisasi



KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN, RISET, DAN TEKNOLOGI  
**UNIVERSITAS BRAWIJAYA**  
**FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI**

Jl. MT. Heryono 163, Malang 65145, Indonesia  
 Telepon: +62-341-553737, 568914, 558226 Fax: +62-341-558227  
 Website: <http://fiba.uib.ac.id/> Email: fia@uib.ac.id

Perihal : Persetujuan Ujian Seminar Proposal Penelitian

Yang bertanda tangan di bawah ini, komisi pembimbing menyetujui ujian seminar Proposal penelitian skripsi mahasiswa

Nama : FERNANDAALIF UTAMA  
 NIM : 155030107111003  
 Konsentrasi : Ilmu Administrasi Publik  
 Judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Iklim Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dinas Sosial Kota Malang  
 Hari : Selasa  
 Tanggal Waktu : 2021-06-01 : 13:00-14:00  
 Tempat : Online

No	Nama Komisi Pembimbing	Tanda Tangan	Tgl. Persetujuan
1.	IRWAN NOOR, DR., MA.		2021-05-27
2.	Aulia Puspaning Galih, S.I.P., MS		2021-05-27
3.			
4.	Iham Maulana Dandi		

Malang, 12 Agustus 2021  
 Dekan,



**BAMBANG SUPRIYONO, PROF. DR., MS.**  
 NIP.



Catatan: dibuat rangkai 3  
 1. Mahasiswa  
 2. Jurusan  
 2. ARSIP TU