

**PENGARUH, KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KOMUNIKASI
ORGANISASI, SISTEM KOMPENSASI TERHADAP KINERJA
PEGAWAI DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING**



TESIS

*Diajukan untuk Melengkapi Tugas dan Syarat-Syarat
Mencapai Gelar Magister Ekonomi (M.E)
dalam Bidang Ekonomi Syariah*

Oleh:

IQBAL FEBRIANSYAH LUBIS

NIM. 2050200018

PROGRAM STUDI EKONOMI SYARIAH

**PASCASARJANA PROGRAM MAGISTER
UIN SYEKH ALI HASAN AHMAD ADDARY
PADANGSIDIMPUAN
2024**

**PENGARUH, KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KOMUNIKASI
ORGANISASI, SISTEM KOMPENSASI TERHADAP KINERJA
PEGAWAI DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING**



TESIS

*Diajukan untuk Melengkapi Tugas dan Syarat-Syarat
Mencapai Gelar Magister Ekonomi (M.E)
dalam Bidang Ekonomi Syariah*

Oleh:

IQBAL FEBRIANSYAH LUBIS

NIM. 2050200018

PROGRAM STUDI EKONOMI SYARIAH

**PASCASARJANA PROGRAM MAGISTER
UIN SYEKH ALI HASAN AHMAD ADDARY
PADANGSIDIMPUAN**

2024

**PENGARUH, KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KOMUNIKASI
ORGANISASI, SISTEM KOMPENSASI TERHADAP KINERJA
PEGAWAI DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING**



TESIS

*Diajukan untuk Melengkapi Tugas dan Syarat-Syarat
Mencapai Gelar Magister Ekonomi (M.E)
dalam Bidang Ekonomi Syariah*

Oleh:

IQBAL FEBRIANSYAH LUBIS

NIM. 2050200018

PEMBIMBING I

PEMBIMBING II

Prof. Dr. Darwis Harahap, M.Si
NIP. 19730725 199903 1 002

Dr. Utari Evi Cahyani, S.P., M.M
NIP. 19870521 201503 2 004

PROGRAM STUDI EKONOMI SYARIAH

PASCASARJANA PROGRAM MAGISTER

**UIN SYEKH ALI HASAN AHMAD ADDARY
PADANGSIDIMPUAN**

2024

Hal : Lampiran Tesis
A.n. Iqbal Febriansyah Lubis

Padangsidempuan, Juli 2024

Kepada Yth:
Direktur Pascasarjana
UINSyekh Ali Hasan Ahmad Addary
Di-
Padangsidempuan

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Setelah membaca, menelaah dan memberikan saran-saran perbaikan seperlunya terhadap tesis a.n.Iqbal Febriansyah Lubis yang berjudul **"Pengaruh, Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi Organisasi, Sistem Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening"** maka kami berpendapat bahwa tesis ini telah dapat diterima untuk melengkapi tugas dan syarat-syarat mencapai gelar Magister Ekonomi (M.E) dalam bidang Ekonomi Syariah Pascasarjana Program Magister di Universitas Islam Negeri Syekh Ali Hasan Ahmad Addary Padangsidempuan.

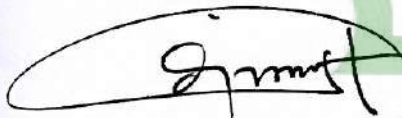
Seiring dengan hal di atas, maka saudara tersebut sudah dapat menjalani sidang munaqasyah untuk mempertanggungjawabkan tesisnya ini.

Demikianlah kami sampaikan, semoga dapat dimaklumi dan atas perhatiannya diucapkan terimakasih.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

PEMBIMBING I

PEMBIMBING II



Prof. Dr. Darwis Harahap, M.Si
NIP.19730725 199903 1 002



Dr. Utari Evy Cahyani, S.P., M.M
NIP. 19870521 201503 2 004

PADANGSIDIMPUAN

SURAT PERNYATAAN MENYUSUN TESIS SENDIRI

Dengan menyebut nama Allah Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang, Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : **Iqbal Febriansyah Lubis**
NIM : 2050200018
Prodi : Ekonomi Syariah
JudulTesis : **Pengaruh, Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi Organisasi, Sistem Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan MotivasiKerja sebagai Variabel Intervening.**

Dengan ini menyatakan bahwa saya telah menyusun tesis ini sendiri tanpa meminta bantuan yang tidak sah dari pihak lain, kecuali arahan tim pembimbing, dan tidak melakukan plagiasi sesuai dengan kode etik mahasiswa pasal 14 ayat 11 tahun 2014.

Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi sebagaimana tercantum dalam pasal 19 ayat 4 tahun 2014 tentang Kode Etik Mahasiswa yaitu pencabutan gelar akademik dengan tidak hormat dan sanksi lainnya sesuai dengan norma dan ketentuan hukum yang berlaku.

Padangsidimpuan, Juli 2024
Saya yang Menyatakan,



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SYEKH ALI HASAN
PADANGSIDIMPUAN

Iqbal Febriansyah Lubis
NIM. 2050200018

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK
KEPENTINGAN AKADEMIK**

Sebagai civitas akademik Universitas Islam Negeri Syekh Ali Hasan Ahmad Addary, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : **Iqbal Febriansyah Lubis**
NIM : 2050200018
Prodi : Ekonomi Syariah
Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Institut Agama Islam Negeri Padangsidempuan Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-Exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul "**Pengaruh, Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi Organisasi, Sistem Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening.**"

Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Islam Negeri Syekh Ali Hasan Ahmad Addary berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis dan sebagai pemilik hak cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di: Padangsidempuan

Pada tanggal : Juli 2024

Yang menyatakan,



Iqbal Febriansyah Lubis
NIM. 2050200018

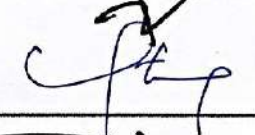
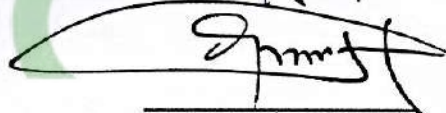


KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SYEKH ALI HASAN AHMAD ADDARY PADANGSIDIMPUAN
PASCASARJANAPROGRAM MAGISTER

Jalan T. Rizal Nurdin Km.4,5 Sihitang 22733
Telepon (0634) 22080 Faximile (0634) 24022

DEWAN PENGUJI
SIDANG MUNAQASYAH TESIS

Nama : Iqbal Febriansyah Lubis
Nim : 20 50200018
Program Studi : Ekonomi Syariah
Judul Tesis : Pengaruh, Kepemimpinan Transformasional,
Komunikasi Organisasi, Sistem Kompensasi Terhadap
Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai
Variabel Intervening.

NO.	NAMA	TANDA TANGAN
1.	Dr. Zulhimma, S.Ag., M.Pd Ketua/ Penguji Umum	
2.	Dr. Utari Evy Cahyani, S.P., M.M Sekretaris/ Penguji Ekonomi Syariah	
3.	Prof. Dr. Darwis Harahap, S.HI., M.Si Anggota/ Penguji Utama	
4.	Dr. Rosnani Siregar, M.Ag Anggota/ Penguji Isi dan Bahasa	

Pelaksanaan Seminar Hasil Tesis

di : Padangsidimpuan
Tanggal : 22 Juli 2024
Pukul : 09.30 s/d Selesai
Hasil/Nilai : 75.5 (B)
Indeks Prestasi kumulatif : 3.74
Predikat : Pujian





**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SYEKH ALI HASAN AHMAD ADDARY
PADANGSIDIMPUAN
PASCASARJANA PROGRAM MAGISTER**

Jalan T. Rizal Nurdin Km.4,5 Sihitang Kota Padang Sidempuan 22733
Telepon (0634) 22080 Faximile (0634) 24022
www.pascastainpsp.pusku.com email: pascasarjana_stainpsp@yahoo.co.id

PENGESAHAN

Nomor : 789 /Un.28/AL/PP.00.9./04/2025

**Judul Tesis : Pengaruh, Kepemimpinan Transformasional,
Komunikasi Organisasi, Sistem Kompensasi
Terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja
sebagai Variabel Intervening.**

Nama : Iqbal Febriansyah Lubis
NIM : 2050200018
Program Studi : Ekonomi Syariah

**Telah Dapat Diterima Sebagai Salah Satu Syarat
Guna Memperoleh Gelar Magister Ekonomi (M.E.)
Dalam Bidang Ekonomi Syariah**

Padangsidempuan, 21 April 2025

Direktur Pascasarjana

UN SYAHADA Pdangsidempuan



Prof. Dr. H. Ibrahim Siregar, MCL
NIP. 19680704 200003 1 003

ABSTRAK

Nama : Iqbal Febriansyah Lubis

NIM : 2050200018

Judul : Pengaruh, Kepemimpinan Transformatif, Komunikasi Organisasi, Sistem Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformatif, komunikasi organisasi, dan sistem kompensasi terhadap kinerja serta motivasi kerja pegawai di Kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Padangsidimpuan. Selain itu, penelitian ini juga meneliti pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dan mengkaji pengaruh kepemimpinan transformatif, komunikasi organisasi, dan sistem kompensasi terhadap kinerja melalui motivasi kerja. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kuantitatif. Penelitian ini dilaksanakan dari September hingga Juli 2024. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai ASN di kantor tersebut, dengan sampel yang diambil sebanyak 109 responden menggunakan teknik purposive sampling dan formula Slovin. Data dikumpulkan melalui wawancara dan kuesioner dengan skala Likert. Analisis data dilakukan menggunakan metode Partial Least Square (PLS) dengan perangkat lunak Smart PLS untuk menguji dan mengukur hubungan antara variabel laten endogen dan eksogen. Hasil penelitian ini menemukan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara variabel kepemimpinan transformatif, komunikasi organisasi, dan sistem kompensasi terhadap kinerja pegawai di Kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Padangsidimpuan. Kepemimpinan transformatif terbukti memberikan arah yang jelas dan memotivasi pegawai, sementara komunikasi organisasi yang efektif meningkatkan koordinasi dan keterlibatan pegawai, sehingga berkontribusi pada peningkatan kinerja. Sistem kompensasi yang adil dan transparan juga memainkan peran penting dalam meningkatkan motivasi dan dedikasi pegawai. Namun, di sisi lain, tidak ditemukan pengaruh signifikan antara kepemimpinan transformatif, komunikasi organisasi, dan sistem kompensasi terhadap motivasi kerja pegawai, serta motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa faktor-faktor lain, seperti kondisi kerja, hubungan interpersonal, dan dukungan manajerial, lebih dominan dalam mempengaruhi motivasi dan kinerja pegawai. Selain itu, kepemimpinan transformatif dan komunikasi yang baik belum sepenuhnya diterapkan secara optimal, sehingga dampaknya terhadap motivasi dan kinerja pegawai tidak maksimal. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja pegawai secara keseluruhan, perlu dilakukan pendekatan yang lebih holistik dengan mempertimbangkan peningkatan kompetensi, lingkungan kerja yang kondusif, serta implementasi kepemimpinan dan komunikasi yang lebih efektif. Upaya ini akan menciptakan budaya kerja yang lebih produktif dan harmonis, serta mendukung pengembangan potensi pegawai secara optimal.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformatif, Komunikasi Organisasi, Sistem Kompensasi, Motivasi Kerja, Kinerja Pegawai

ABSTRACT

Name : Iqbal Febriansyah Lubis
Reg. Number : 2050200018
Title : Influence, Transformational Leadership, Organizational Communication, Compensation System for Employee Performance with Work Motivation as an Intervening Variable

This research aims to analyze the influence of transformational leadership, organizational communication, and compensation systems on the performance and work motivation of employees at the Padangsidempuan City Regional Financial and Revenue Management Agency Office. Apart from that, this research also examines the influence of work motivation on employee performance and examines the influence of transformational leadership, organizational communication, and compensation systems on performance through work motivation. This research uses quantitative descriptive methods. This research was conducted from September to July 2024. The research population was all ASN employees in the office, with a sample taken of 109 respondents using purposive sampling techniques and the Slovin formula. Data was collected through interviews and questionnaires with a Likert scale. Data analysis was carried out using the Partial Least Square (PLS) method with Smart PLS software to test and measure the relationship between endogenous and exogenous latent variables. The results of this research found that there is a significant influence between the variables of transformational leadership, organizational communication, and the compensation system on employee performance at the Padangsidempuan City Regional Financial and Revenue Management Agency Office. Transformational leadership is proven to provide clear direction and motivate employees, while effective organizational communication increases employee coordination and involvement, thereby contributing to improved performance. A fair and transparent compensation system also plays an important role in increasing employee motivation and dedication. However, on the other hand, no significant influence was found between transformational leadership, organizational communication, and compensation systems on employee work motivation, as well as work motivation on employee performance. This shows that other factors, such as working conditions, interpersonal relationships, and managerial support, are more dominant in influencing employee motivation and performance. In addition, transformational leadership and good communication have not been fully implemented optimally, so their impact on employee motivation and performance is not optimal. Therefore, to improve overall employee performance, it is necessary to take a more holistic approach by considering increased competence, a conducive work environment, and the implementation of more effective leadership and communication. This effort will create a more productive and harmonious work culture, as well as support the optimal development of employee potential

Keywords: Transformational Leadership, Organizational Communication, Compensation System, Work Motivation, Employee Performance

خلاصة

الاسم : إقبال فبريانسيه لوبيس

الرقم : ٢٠٥٠٢٠٠٠١٨

العنوان : التأثير، القيادة التحويلية، الاتصال التنظيمي، نظام التعويض عن أداء الموظف مع دافعية العمل كمتغير تدخلي

يهدف هذا البحث إلى تحليل تأثير القيادة التحويلية، والاتصالات التنظيمية، وأنظمة التعويضات على الأداء وتحفيز العمل للموظفين في مكتب الوكالة الإقليمية لإدارة المالية والإيرادات في مدينة بادانجسديمبوان. وبصرف النظر عن ذلك، يبحث هذا البحث أيضًا في تأثير دوافع العمل على أداء الموظفين ويفحص تأثير القيادة التحويلية والتواصل التنظيمي وأنظمة التعويضات على الأداء من خلال دافع العمل. يستخدم هذا البحث الأساليب الوصفية الكمية. تم إجراء هذا البحث في الفترة من سبتمبر إلى يوليو ٢٠٢٤. كان مجتمع البحث هو جميع موظفي ASN في المكتب، مع عينة مأخوذة من ١٠٩ مستجيبين باستخدام تقنيات أخذ العينات الهادفة والصيغة السلوفينية. تم جمع البيانات من خلال المقابلات والاستبيانات بمقياس ليكرت. تم إجراء تحليل البيانات باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS) مع برنامج Smart PLS لاختبار وقياس العلاقة بين المتغيرات الكامنة الداخلية والخارجية. توصلت نتائج هذا البحث إلى وجود تأثير كبير بين متغيرات القيادة التحويلية، والتواصل التنظيمي، ونظام التعويضات على أداء الموظفين في مكتب الوكالة الإقليمية لإدارة المالية والإيرادات في مدينة بادانجسديمبوان. لقد ثبت أن القيادة التحويلية توفر توجيهًا واضحًا وتحفز الموظفين، في حين أن التواصل التنظيمي الفعال يزيد من تنسيق الموظفين ومشاركتهم، مما يساهم في تحسين الأداء. ويلعب نظام التعويضات العادل والشفاف أيضًا دورًا مهمًا في زيادة تحفيز الموظفين وتفانيهم. ومع ذلك، من ناحية أخرى، لم يتم العثور على تأثير كبير بين القيادة التحويلية، والتواصل التنظيمي، وأنظمة التعويضات على دافعية العمل لدى الموظفين، وكذلك دافعية العمل على أداء الموظف. وهذا يدل على أن العوامل الأخرى، مثل ظروف العمل، والعلاقات الشخصية، والدعم الإداري، هي الأكثر هيمنة في التأثير على تحفيز الموظفين وأدائهم. بالإضافة إلى ذلك، لم يتم تنفيذ القيادة التحويلية والتواصل الجيد بشكل كامل على النحو الأمثل، وبالتالي فإن تأثيرها على تحفيز الموظفين وأدائهم ليس الأمثل. ولذلك، لتحسين الأداء العام للموظفين، من الضروري اتباع نهج أكثر شمولية من خلال النظر في زيادة الكفاءة، وبيئة العمل المواتية، وتنفيذ قيادة واتصالات أكثر فعالية. ومن شأن هذا الجهد أن يخلق ثقافة عمل أكثر إنتاجية وانسجامًا، فضلًا عن دعم التطوير الأمثل لإمكانات الموظفين.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، الاتصال التنظيمي، نظام التعويضات، دافعية العمل، أداء الموظف

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Syukur alhamdulillah peneliti ucapkan kehadiran Allah SWT atas curahan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis ini. Kemudian shalawat dan salam peneliti haturkan kepada Baginda Nabi Muhammad SAW dimana kelahirannya menjadi anugerah bagi umat manusia serta rahmat bagi seluruh alam, sehingga terciptanya kedamaian dan ketinggian makna ilmu pengetahuan di dunia ini.

Sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis ini dengan judul **“Pengaruh, Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi Organisasi, Sistem Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening.”** Melalui kesempatan ini pula, dengan kerendahan hati peneliti ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Dr. H. Muhammad Darwis Dasopang, M.Ag., Rektor UIN Syekh Ali Hasan Ahmad Addary , serta Bapak Dr. Erawadi, MAg., Wakil Rektor Bidang Akademik dan Pengembangan Lembaga, Bapak Dr. Anhar, M.A., Wakil Rektor Bidang Administrasi Umum, Perencanaan dan Keuangan dan Bapak Dr. Ikhwanuddin Harahap, M.Ag., Wakil Rektor Bidang Kemahasiswaan dan Kerjasama.
2. Bapak Prof. Dr. Ibrahim Siregar, MCL selaku Direktur Pascasarjana Program Magister UIN Syekh Ali Hasan Ahmad Addary, Ibu Dr. Rukiah, M.Si., Ketua Jurusan Ekonomi Syariah yang telah banyak memberikan ilmu pengetahuan

dan bimbingan dalam proses perkuliahan di UIN Syekh Ali Hasan Ahmad Addary.

3. Ibu Dr. Utari Evy Cahyani, S.P., MM selaku Ketua Program Studi Ekonomi Syariah Pascasarjana Program Magister Universitas Islam Negeri Syekh Ali Hasan Ahmad Addary Padangsidimpuan.
4. Bapak Dr. Darwis Harahap, S.HI., M.Si dan Ibu Dr. Utari Evy Cahyani, S.P., MM selaku pembimbing I dan pembimbing II, yang telah menyediakan waktu dan tenaganya untuk memberikan pengarahan, bimbingan dan petunjuk yang sangat berharga bagi peneliti dalam menyelesaikan tesis ini. Semoga menjadi amal yang baik dan mendapat balasan dari Allah SWT.
5. Bapak Yusri Fahmi, M. Hum., selaku Kepala Perpustakaan serta pegawai perpustakaan yang telah memberikan kesempatan dan fasilitas bagi peneliti untuk memperoleh buku-buku dalam menyelesaikan tesis ini.
6. Bapak serta Ibu Dosen UIN Syekh Ali Hasan Ahmad Addary yang dengan ikhlas telah memberikan ilmu pengetahuan, dorongan dan masukan yang sangat bermanfaat bagi peneliti dalam proses perkuliahan di UIN Syekh Ali Hasan Ahmad Addary
7. Teristimewa kepada orangtua dan istri tercinta yang senantiasa memberikan do'a sehingga memudahkan dalam langkah penelitian dan terima kasih kepada saudara-saudara yang telah memberikan dukungan dan semangat kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan tesis ini.
8. Terima kasih seluruh responden yang bersedia meluangkan waktu untuk peneliti dan terima kasih atas kerjasamanya.

9. Sahabat seperjuangan kelas A Ekonomi Syariah yang tidak dapat peneliti sebutkan namanya satu persatu yang telah berjuang bersama meraih gelar Magister, Semoga kita semua sukses dan berhasil meraih cita-cita.

Bantuan, bimbingan dan motivasi yang telah Bapak/Ibu dan saudara-saudari berikan amat sangat berharga, peneliti mungkin tidak dapat membalasnya dan tanpa kalian semua peneliti bukan siapa-siapa. Semoga Allah SWT dapat memberi imbalan dari apa yang telah Bapak/Ibu dan saudara-saudari berikan kepada peneliti.

Peneliti menyadari dalam penyusunan tesis ini masih banyak kekurangan. Hal ini disebabkan karena keterbatasan pengetahuan dan ilmu yang dimiliki peneliti, sehingga peneliti masih perlu mendapat bimbingan serta arahan dari berbagai pihak demi untuk kesempurnaan penelitian ilmiah ini.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb

Padangsidempuan, Juli 2024

Peneliti,

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SYEKH ALI HASAN AHMAD ADDARY
PADANGSIDIMPUAN

Iqbal Febriansyah Lubis
NIM. 2050200018

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB – LATIN

1. Konsonan

Fonem konsonan bahasa Arab yang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan huruf, dalam transliterasi ini sebagian dilambangkan dengan huruf dan sebagian dilambangkan dengan tanda, sebagian lain lagi dilambangkan dengan huruf dan tandasekaligus. Di bawah ini daftar huruf Arab itu dan Transliterasinya dengan huruf lain.

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Keterangan
ا	alif	tidak dilambangkan	tidak dilambangkan
ب	bā`	b	Be
ت	tā`	t	Te
ث	sā	ś	es (dengan titik di atasnya)
ج	jīm	j	Je
ح	hā`	h	ha(dengan titik di bawahnya)
خ	khā`	kh	ka dan kha
د	dal	d	De
ذ	zal	z	zet (dengan titik di atasnya)
ر	rā`	r	Er
ز	zai	z	Zet
س	sīn	s	Es
ش	syīn	sy	es dan ye
ص	ṣād	ṣ	es (dengan titik di bawahnya)
ض	dād	d	de (dengan titik di bawahnya)
ط	ṭā`	ṭ	te (dengan titik di bawahnya)
ظ	zā`	z	zet (dengan titik di bawahnya)
ع	‘ain	...‘...	koma terbalik (di atas)
غ	Gain	g	Ge
ف	fā`	f	Ef

ق	Qāf	q	Qi
ك	kāf	k	Ka
ل	lām	l	El
م	mīm	m	Em
ن	nūn	n	En
و	wāwu	w	We
هـ	hā`	h	Ha
ء	hamzah	'	<i>apostrof</i> , tetapi lambing ini tidak dipergunakan untuk hamzah di awal kata
ي	yā`	y	Ye

2. Vokal

Vokal bahasa Arab, seperti vokal bahasa Indonesia, terdiri dari vokal tunggal atau *monoftong* dan vokal rangkap atau *diftong*.

- a. Vokal Tunggal adalah vokal tunggal bahasa Arab yang lambangnya berupa tanda atau harkat, transliterasinya sebagai berikut:

Tanda	Nama	Huruf Latin	Nama
/	Fathah	A	a
/	Kasrah	I	i
و	Dammah	U	u

- b. Vokal Rangkap adalah vokal rangkap bahasa Arab yang lambangnya berupa gabungan antara harkat dan huruf, transliterasinya gabungan huruf yaitu:

Tanda dan Huruf	Nama	Huruf Latin	Nama
.....ي	Fathah dan Ya	Ai	a dan i
و.....	Fathah dan wau	Au	a dan u

- c. Maddah adalah vokal panjang yang lambangnya berupa harkat dan huruf, transliterasinya berupa huruf dan tanda, yaitu:

Harkat dan Huruf	Nama	Huruf dan Tanda	Nama
أ.....	Fathah dan alif atau ya	Ā	a dan garis di atas
إ.....	Kasrah dan ya	Ī	i dan garis di atas
و.....	Dammah dan Wau	Ū	u dan garis di atas

3. Ta' Marbutah

Transliterasi untuk ta marbutah ada dua:

- Ta marbutah hidup yang mendapat harkat fathah, kasrah dan dammah, transliterasinya adalah /t/.
- Ta marbutah yang mati atau mendapat harkat sukun, transliterasinya adalah /h/.

Kalau pada suatu kata yang akhir katanya ta marbutah diikuti oleh kata yang menggunakan kata sandang al, serta bacaan kedua kata itu terpisah maka ta marbutah itu ditransliterasikan dengan ha(h).

4. Syaddah

Syaddah atau tasydid yang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan sebuah tanda, tanda syaddah atau tanda tasydid. Dalam transliterasi ini tanda syaddah tersebut dilambangkan dengan huruf, yaitu huruf yang sama dengan huruf yang diberi tanda syaddah itu.

5. Kata Sandang

Kata sandang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan huruf, yaitu: **Alif**. Namun, dalam transliterasinya kata sandang itu dibedakan antara kata sandang yang diikuti oleh huruf syamsiah dengan kata sandang yang diikuti oleh huruf qamariah.

- Kata sandang yang diikuti oleh huruf syamsiah ditransliterasikan sesuai dengan bunyinya, yaitu huruf /l/ diganti dengan huruf yang sama dengan

huruf yang langsung mengikuti kata sandang itu.

- b. Kata sandang yang diikuti oleh huruf qamariah ditransliterasikan sesuai dengan aturan yang digariskan di depan dan sesuai dengan bunyinya.

Baik diikuti huruf syamsiah maupun huruf qamariah, kata sandang ditulis terpisah dari kata yang mengikuti dan dihubungkan dengan tanda sambung/hubung.

6. Hamzah

Dinyatakan di depan Daftar Transliterasi Arab Latin bahwa hamzah ditransliterasikan dengan apostrof. Namun, itu hanya terletak di tengah dan akhir kata. Bila hamzah itu terletak di awal kata, ia tidak dilambangkan, karena dalam tulisan Arab berupa alif.

7. Penulisan Kata

Pada dasarnya setiap kata, baik fi'il, isim maupun huruf, ditulis terpisah. Bagi kata-kata tertentu yang penulisannya dengan huruf Arab yang sudah lazim dirangkaikan dengan kata lain karena ada huruf atau harakat yang dihilangkan maka dalam transliterasi ini penulisan kata tersebut bisa dilakukan dengan dua cara; bisa dipisah per kata dan bisa pula dirangkaikan.

8. Huruf Kapital

Meskipun dalam sistem tulisan Arab huruf kapital tidak dikenal, dalam transliterasi ini huruf tersebut digunakan juga. Penggunaan huruf kapital seperti apa yang berlaku dalam EYD, di antaranya huruf kapital digunakan untuk menuliskan huruf awal, nama diri dan permulaan kalimat. Bila nama diri itu didahului oleh kata sandang, maka yang ditulis dengan huruf kapital tetap huruf awal nama diri tersebut, bukan huruf awal kata sandangnya.

Penggunaan huruf awal kapital untuk Allah hanya berlaku bila dalam

tulisan Arabnya memang lengkap demikian dan kalau penulisan itu disatukan dengan kata lain sehingga ada huruf atau harakat yang dihilangkan, huruf kapital tidak dipergunakan.

9. Tajwid

Bagi mereka yang menginginkan kefasihan dalam bacaan, pedoman transliterasi ini merupakan bagian yang terpisahkan dengan ilmu tajwid. Karena itu keredmian pedoman transliterasi ini perlu disertai dengan pedoman tajwid.

Sumber: Tim Puslitbang Lektur Keagamaan, *Pedoman Tranliterasi Arab-Latin*, Cetakan Kelima, 2003. Jakarta: Proyek Pengajian dan pengembangan Lektur Pendidikan Agama.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SYEKH ALI HASAN AHMAD ADDARY
PADANGSIDIMPUAN

DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN JUDUL	
HALAMAN PENGESAHAN	
SURAT PERNYATAAN PEMBIMBING	
SURAT PERNYATAAN MENYUSUN TESIS SENDIRI	
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI	
DEWAN PENGUJI	
PENGESAHAN DIREKTUR	
ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR.....	iv
PEDOMAN TRANSLITERASI ARABLATIN	vii
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
 BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	12
C. Batasan Masalah	12
D. Definisi Operasional Variabel	13
E. Rumusan Masalah.....	15
F. Tujuan Penelitian.....	16
G. Kegunaan Penelitian	18
H. Sistematika Penulisan	19
 BAB II LANDASAN TEORI	
A. Kajian Teori.....	21
1. Kinerja Pegawai	21
a. Pengertian kinerja.....	21
b. Metode Penilaian Kinerja.....	23
c. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja.....	24
d. Tujuan dan Sasaran Kinerja	25
e. Karakteristik Kinerja Pegawai	26
f. Dimensi dan Indikator Kinerja.....	27
2. Motivasi	29
a. Pengertian Motivasi.....	29
b. Teori-Teori Motivasi	31
c. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi	33
d. Indikator Motivasi	34
3. Kepemimpinan Transformasional.....	35
a. Pengertian Pemimpin dan Kepemimpinan.....	35
b. Fungsi Kepemimpinan	35
c. Pengertian Kepemimpinan Transformasional	42

d. Karakteristik Kepemimpinan Transformasional	46
e. Indikator Kepemimpinan Transformasional	61
f. Kepemimpinan Transformasional dalam Al-qur'an.....	62
4. Komunikasi Organisasi.....	64
a. Pengertian Komunikasi	64
b. Pengertian Organisasi.....	65
c. Pengertian Komunikasi Organisasi	67
d. Fungsi Komunikasi Dalam Organisasi.....	69
e. Indikator Komunikasi Organisasi.....	71
5. Sistem Kompensasi.....	74
a. Pengertian kompensasi.....	74
b. Jenis kompensasi	77
B. Penelitian Terdahulu.....	79
C. Kerangka Pikir	90
D. Hipotesis	91
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian	94
B. Lokasi dan Waktu Penelitian.....	94
C. Populasi dan Sampel.....	94
D. Instrumen Pengumpulan Data	97
E. Teknik Analisis Data.....	98
BAB IV HASIL PENELITIAN	
A. Gambaran Umum	103
1. Sejarah Singkat Kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Padangsidempuan	103
2. Uraian Tugas.....	104
B. Hasil Penelitian Menggunakan Smart PLS	116
1. Uji Statistik Deskriptif	116
2. Hasil Uji Model <i>Path Diagram</i>	117
3. Evaluasi <i>Outer Model</i>	119
4. Evaluasi Inner Model.....	122
5. Pengujian Hipotesis	124
C. Pembahasan Hasil Penelitian.....	128
BAB V PENUTUP	
A. Kesimpulan.....	140
B. Saran	145
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Tabel 1.1 Definisi Operasional Variabel.....	14
Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu	79
Tabel 3. 1 Skor Atas Jawaban Responden	98
Tabel 3. 2 Dasar Pengambilan Keputusan Outer Model	99
Tabel 3. 3 Keputusan Inner Model.....	100
Tabel 3. 4 Dasar Pengambilan Keputusan Hipotesis.....	101
Tabel 4. 1 Uji Validitas Konvergen dengan Menggunakan Loading Factor	119
Tabel 4. 2 Uji Validitas Konvergen dengan Menggunakan AVE.....	121
Tabel 4. 3 Uji Reliabilitas Composite Reliability dan Cronbach' Alpha.....	122
Tabel 4. 4 Uji R Square Adjusted	123
Tabel 4. 5 Uji Effect Size (F2)	123
Tabel 4. 6 Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung	125
Tabel 4. 7 Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung.....	127



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
 SYEKH ALI HASAN AHMAD ADDARY
 PADANGSIDIMPUAN

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Pikir.....	90
Gambar 4. 1 Model Path Diagram Sebelum Lolos Uji Validitas dan Reliabilitas...	117



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SYEKH ALI HASAN AHMAD ADDARY
PADANGSIDIMPUAN

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Manusia adalah sumber daya organisasi yang memegang peranan penting dalam segala aktifitas di dalamnya, baik itu organisasi swasta ataupun organisasi publik karena manusia lah yang mengendalikan seluruh aktifitas sumber daya manusia dan sumber daya lainnya. Dibandingkan dengan faktor lain, sumber daya manusia merupakan aset yang paling berharga. Peranan sumber daya manusia atau pegawai akan sangat menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan. Hal ini juga berlaku untuk Kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Padangsidempuan.

Kantor badan pengelolaan keuangan dan pendapatan daerah adalah sebuah organisasi publik yang melaksanakan tugas pokok membantu walikota dalam penyelenggaraan pemerintah, pembangunan dan pembinaan keuangan maupun penganggaran pendapatan (Pajak Bangunan dan Tanah), dan barang milik daerah kota Padangsidempuan.

Kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Padangsidempuan merupakan suatu organisasi yang terdiri dari individu dan kelompok yang mempunyai karakteristik, sikap, nilai, budaya, kemampuan dan keahlian yang berbeda-beda sehingga dalam menjalankan tugas mereka tidak bisa lepas karna pada dasarnya manusia adalah makhluk sosial, mereka saling bergantung satu sama lain dalam mencapai tujuan organisasi.

Untuk mewujudkan visi dan misi yang telah ditetapkan maka Kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Padangsidimpuan harus mempunyai pegawai yang terampil, cekatan, jujur, inovatif, kreatif dalam bekerja. Kinerja pegawai Kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Padangsidimpuan mempunyai fenomena masalah yang hampir sama yang dihadapi oleh instansi pemerintah di Indonesia.

Saya mengambil gambaran umum tentang fenomena masalah kinerja PNS menurut Ivan Taufiza (2014), Pemerintah selama ini kesulitan menggenjot kinerja PNS guna menyediakan layanan publik terbaik akibat menghadapi ketidakseimbangan dalam 3 (tiga) masalah utama, *pertama* adalah ketidakseimbangan keahlian atau kombinasi keahlian (*skill-mix*), yakni tingkat pelatihan dan pengembangan PNS tidak sesuai antar dengan keahlian yang dibutuhkan oleh Negara.

Ketidakseimbangan *skill-mix* itu menyebabkan keahlian PNS secara umum rendah sehingga kinerja PNS pun menjadi lemah. *Kedua*, adalah ketidakseimbangan distribusi (*distribution imbalance*), yaitu tidak seimbang secara geografis dan peran institusi manajemen PNS yang terkait. Dia mengatakan proses rekrutmen PNS mayoritas terpusat di kota-kota provinsi, padahal Indonesia merupakan negara kepulauan yang sangat luas. Distribusi yang tidak seimbang juga ditemukan pada tidak meratanya penyediaan fasilitas rekrutmen, pelatihan dan pengembangan PNS. *Ketiga*, ketidakseimbangan sarana pendukung yaitu kurangnya tenaga instruktur yang berkualitas, aplikasi teknologi yang rendah, kompetensi aparat terkait, jaringan informasi serta jumlah fasilitas yang terbatas.

Praktek kerja atau *on-the-job training* untuk mendapatkan keterampilan sesuai dengan yang dibutuhkan juga masih minim.

Untuk mengatasi persoalan tersebut, menurut Ivan, diperlukan kebijakan mendasar, seperti alokasi dana anggaran secara lebih adil, untuk tujuan yang terukur dan pembagian kerja yang jelas. Dia menilai harus ada prioritas kepada strategi promosi, manajemen pelatihan, evaluasi kinerja, administrasi finansial dan kontrak kinerja. Salah satu langkah terobosan misalnya dengan pemberian otonomi, wewenang dan insentif kepada pihak swasta dalam pengembangan fasilitas pelatihan dan pengembangan.

Selain dari pada itu pemerintah harus berani melakukan reformasi struktur anggaran, untuk skema penghargaan, dan perbaikan remunerasi. Dia mengatakan keterlibatan pemangku kepentingan dalam pengambilan keputusan dan reformasi manajemen PNS sangat penting. Pemerintah bersama dengan DPR, perusahaan jasa asuransi, Universitas, serta kelompok profesional secara berkesinambungan perlu menciptakan standar profesi, menjalankan pelatihan berkelanjutan, dan bersama-sama mengembangkan kebijakan dan proses PNS. Dimana PNS sebagai abdi negara, sering disalahkan tanpa mendapatkan perlindungan yang layak dari pemerintah sendiri. Oleh karena itu, kini saatnya Kabinet Kerja serius melakukan investasi meningkatkan kemampuan, daya saing dan kesejahteraan PNS. Berbagai macam hambatan pegawai di dinas pasti akan ditemui oleh para individu organisasi untuk bisa bekerja dengan baik sehingga kinerja mereka dapat diterima dengan baik oleh dinas dan masyarakat yang memerlukan.

Menurut Nawawi, pimpinan adalah seseorang yang mengarahkan suatu aktivitas yang berjalan diperusahaan dan mempunyai tanggung jawab atas bawahan dan sumber dayaperusahaan yang lainnya untuk mencapai suatu tujuan. Jadi, pimpinan suatu perusahaan didalam menjalankan fungsi dan tugasnya, haruslah memahami peranan dan fungsinya serta tujuan yang hendak dicapai guna memajukan perusahaan yang dipimpinnya.

Peran pemimpin dapat mempengaruhi moral, kepuasan kerja, kualitas kehidupan kerja, dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang ingin diraih bergantung pada kepemimpinan, yaitu apakah kepemimpinan tersebut dapat menggerakkan semua sumber daya manusia, sumber daya alam, sarana, dana, dan waktu secara efisien-efisien serta terpadu dalam prosese manajemen. Karena itu kepemimpinan merupakan inti dari organisasi, manajemen, dan administrasi.¹

Faktor dari keberhasilan suatu organisasi terletak pada gaya kepemimpinan yang digunakan dalam organisasi tersebut yang akan menjadi model yang ditiru oleh bawahannya untuk keberhasilan dalam menjalankan visi dan misi dalam meningkatkan pembentukan kualitas sumber daya manusia. Salah satu gaya kepemimpinan yang sesuai dalam menghadapi perubahan dan menyikapi sifat karyawan yang proaktif adalah gaya kepemimpinan transformasional. Bass menjelaskan bahwa “pemimpin transformasional menciptakan perubahan signifikan baik terhadap pengikutnya maupun organisasi. Pemimpin transformasional merupakan agen perubahan yang berusaha keras melakukan

¹ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2010), hlm. 14.

transformasi ulang organisasi secara menyeluruh sehingga organisasi bisa mencapaikinerja yang lebih maksimal dimasa depan”.²

Bass menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional pada dasarnya mendorong bawahan untuk berbuat lebih baik dari pada apa yang biasa dilakukan, dengan kata lain dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan keyakinan atau kepercayaan diri karyawan. Dan menurut Bass dan Avolio faktor yang menjadi pondasi dari kepemimpinan transformasional terdapat empat faktor yaitu Pertama *Idealized influence* (kharisma), yaitu memberi wawasan serta kesadaran akan misi visi, membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan kepada bawahannya.

Kedua *Inspirational motivation* (motivasi inspiratif), yaitu menumbuhkan ekspektasi yang tinggi melalui pemanfaatan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha dan mengkomunikasikan tujuan-tujuan penting dengan cara yang sederhana. Ketiga *Individualized consideration* (konsiderasi individual) yaitu memberikan perhatian, membina, membimbing dan melatih setiap orang secara khusus dan pribadi dan Keempat *Intelltual stimulation* (stimulasi intelektual) yaitu meningkatkan rasionalitas dan pemecahan masalah secara seksama. Kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahannya dengan cara-cara tertentu. Bawahan merasa percaya, kagum, loyal dan hormat terhadap atasannya sehingga bawahan

² Suwatno dan Priansi, *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. (Bandung: Alfabeta, 2011), hlm. 159.

termotivasi untuk berbuat lebih banyak dari pada apa yang biasa dilakukan dan diharapkannya.³

Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari pada apa yang biasa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kerja.

Masalah kinerja pegawai Kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Padangsidimpuan mempunyai fenomena masalah yang hampir sama yang dihadapi oleh instansi pemerintah di Indonesia. Organisasi merupakan kebutuhan nyata dari suatu struktur organisasi dan menjadi lebih penting apabila realisasi komunikasi organisasi menjadi kekuatan nyata, dinamisasi komunikasi organisasi akan berakibat pada dua hal, yaitu meningkatnya kinerja pegawai dan konstribusi pegawai dalam pencapaian tujuan organisasi, hal ini sejalan dengan firman Allah SWT dalam surat Ali-Imraan (3), ayat 159

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

Yang artinya ; Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu Berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang

³Suwatno dan Priansi, *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, hlm. 159

bertawakkal kepada-Nya

Dari ayat tersebut jelas bahwa seorang pemimpin harus bertutur dan bertindak laku lemah lembut namun tegas. Dalam menjalankan tugasnya pemimpin harus banyak berkomunikasi dengan bawahan, klien, ataupun teman sejawat. Komunikasi sangat penting untuk meningkatkan kinerja suatu perusahaan. Menurut W.G Scott dan T.R. Mitchell yang dikutip oleh Stephen P. Robbins dalam buku *Perilaku Organisasi* menyatakan “komunikasi menjalankan empat fungsi utama di dalam suatu kelompok atau organisasi yaitu kendali (kontrol), motivasi, pengungkapan emosional, dan informasi.”⁴

Menurut Kohler yang dikutip oleh Arni Muhammad dalam buku *Komunikasi Organisasi* bahwa “Komunikasi yang efektif sangat penting bagi semua organisasi. Oleh karena itu, para pimpinan organisasi dan para komunikator dalam organisasi perlu memahami, dan menyempurnakan kemampuan komunikasi mereka.”⁵

Agar komunikasi berlangsung efektif dan informasi yang disampaikan oleh seorang pimpinan dapat diterima, dan dipahami oleh para anggota, maka seorang pimpinan harus menerapkan pola komunikasi yang baik pula. Pengetahuan dasar tentang komunikasi saja belumlah cukup untuk dapat memahami komunikasi organisasi. Komunikasi organisasi terdiri dari kata komunikasi dan organisasi yang memiliki penjabaran yang luas. Untuk memahami komunikasi perlu kiranya sedikit membahas konsep dasar komunikasi. Komunikasi menurut Hovland, Janis dan Kelley yang dikutip oleh Roudhonah dalam buku *Ilmu Komunikasi* yaitu

⁴ Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi* (Jakarta: PT Prenhallindo, 1996), Edisi Bahasa Indonesia, hlm. 5.

⁵ Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), Cet ke-10, hlm. 1.

“Proses melalui mana seseorang (komunikator) menyampaikan stimulus dengan tujuan mengubah atau membentuk perilaku orang lainya (khalayak).”⁶

Dari pengertian singkat mengenai komunikasi dan organisasi, maka komunikasi organisasi adalah “komunikasi yang terjadi antara orang-orang yang berada di dalam organisasi itu sendiri, juga antara orang-orang yang berada di dalam organisasi dengan publik luar, dengan maksud untuk mencapai suatu tujuan.”⁷

Fenomena yang terjadi tentang komunikasi organisasi di Kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Padangsidimpuan berdasarkan wawancara dengan Muhammad Amin Harahap salah satu staf diantaranya terletak pada instruksi dari atasan, yaitu tindakan kemungkinan kurangnya tindakan atasan untuk memberikan teguran yang pengarahannya langsung terhadap kesalahan pegawai, serta masih kurangnya pemberian motivasi, inovasi dan gagasan yang diberikan untuk pegawai agar pegawai lebih inovatif, selain dari pada itu tentang komunikasi keatas dapat dilihat bahwa penerapan komunikasi dari bawahan ke atasan belum terjalin dengan baik, hal ini terjadi karena rasa sungkan dari bawahan atau kurang aktifnya atasan berkomunikasi ke bawahan.

Dibandingkan dengan faktor lain, sumber daya manusia merupakan aset yang paling berharga. Peranan sumber daya manusia atau pegawai akan sangat menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan. Dalam hubungannya dengan peningkatan kesejahteraan hidup para pegawai, suatu organisasi harus secara efektif memberikan kompensasi

⁶ Roudhonah, *Ilmu Komunikasi* (Jakarta: UIN Press, 2007), hlm. 21.

⁷ Soleh Soemirat, dkk., *Komunikasi Organisasi*, hlm. 13.

sesuai dengan beban kerja yang diterima pegawai. Kompensasi merupakan salah satu faktor baik secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi tinggi rendahnya.

Sistem kompensasi mengandung cakupan yang lebih luas daripada pemberian upah dan gaji. Konsep upah dan gaji lebih menekankan pada balas jasa yang bersifat “finansial” saja, sedangkan kompensasi mencakup balas jasa yang bersifat “finansial” maupun “non finansial”. Dengan demikian definisi “kompensasi” adalah sebagai berikut: “Pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi “*employers*” maupun “*employees*” baik yang langsung berupa uang (finansial) maupun yang tidak langsung berupa uang (nonfinansial)”⁸.

Berdasarkan hasil penelusuran studi empiris, variabel lain yang teridentifikasi mempengaruhi kinerja pegawai di Kantor Badan Pengelolaan Keuangan Dan Pendapatan Daerah Kota Padangsidimpuan adalah motivasi. Hasil penelitian dari Agus Marimin (2011), Milka et.al (2015), Nisyak et.al (2016), Noviansyah (2011), Nuraini Latief (2017) dan Nuraini Latief (2017), kesemuanya menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Perbedaan hasil penelitian dalam menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja di tunjukkan pada studi penelitian terdahulu yang dilakukan Anak Agung et.al (2012); dan Raden Yohanes Luhur (2014), yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja.

Teori dari Siagian (2016) menyatakan motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang dan rela mengerahkan kemampuan dalam bentuk

⁸ Susilo Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: PT. BPFE Yogyakarta, 2000), hlm. 126.

keahlian atau keterampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi⁹. Seorang yang memiliki motivasi yang rendah mereka cenderung untuk memperlihatkan upaya yang tidak maksimal dalam melaksanakan pekerjaannya, sehingga semakin tinggi motivasi yang dimiliki oleh individu sebagai pegawai maka dapat meningkatkan kinerja pegawai itu sendiri. Dengan demikian, setiap organisasi perlu mengetahui apa yang menjadi motivasi para pegawainya, sebab faktor tersebut dapat menjadi salah satu faktor yang menentukan tinggi atau rendahnya motivasi seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaan.

Fakta yang ditemukan pada pegawai di Kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Padangsidimpuan menunjukkan masih ada pegawai yang terlambat masuk kerja dan pulang sebelum jam kerja. Dari data rekapitulasi absensi pegawai dapat dilihat bahwa rata-rata keterlambatan pegawai masuk kerja pada 3 bulan terakhir adalah 14% dan rata-rata pegawai yang pulang sebelum jam kerja adalah 21%. Kondisi ini merefleksikan bahwa motivasi kerja pegawai di Kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Padangsidimpuan masih perlu perhatian dari pimpinan. Faktor berikutnya yang mempengaruhi kinerja pegawai di Kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Padangsidimpuan adalah komunikasi organisasi.

Pelaksanaan kegiatan suatu organisasi tanpa adanya komunikasi organisasi yang baik dapat mengakibatkan tidak efektif dan efisiennya kinerja dalam suatu

⁹ Siagian P. Sondang, *Organisasi Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*, Jakarta: Gunung Agung 2016), hlm. 30

organisasi dan akan berpengaruh langsung terhadap kegiatan-kegiatan lainnya, sehingga proses keseluruhan kegiatan didalam organisasi akan terhambat. Konflik bahkan sering terjadi dalam organisasi disebabkan oleh komunikasi organisasi yang kurang baik.¹⁰ Oleh karena itu dibutuhkan suatu komunikasi organisasi yang baik sehingga diharapkan mampu menghasilkan dampak yang positif untuk perkembangan organisasi tersebut. Peningkatan atau penurunan kinerja pegawai dalam organisasi merupakan jawaban dari baik atau tidaknya komunikasi antara pegawai yang terdapat didalam organisasi.

Fenomena yang terjadi tentang komunikasi organisasi di Kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Padangsidimpuan Kota Padangsidimpuan diantaranya terletak pada instruksi dari atasan, yaitu tindakan kemungkinan kurangnya tindakan atasan untuk memberikan teguran yang pengarahan langsung terhadap kesalahan pegawai, serta masih kurangnya pemberian motivasi, inovasi dan gagasan yang diberikan untuk pegawai agar pegawai lebih inovatif, selain dari pada itu tentang komunikasi keatas dapat dilihat bahwa penerapan komunikasi dari bawahan ke atasan belum terjalin dengan baik, hal ini terjadi karena rasa sungkan dari bawahan atau kurang aktifnya atasan berkomunikasi ke bawahan.

Berdasarkan pada uraian teori, research gap dan fenomena di dinas, maka disini penulis melakukan penelitian dengan judul: **Pengaruh, Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi Organisasi, Sistem Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening Pada**

¹⁰ Mohammad Karim, *Pemimpin Transformasional di Lembaga Pendidikan Islam*, (Malang: Uin-Maliki press, 2010), hlm. 50

Kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Padangsidimpuan Kota Padangsidimpuan.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka identifikasi masalah dalam penelitian ini adaah :

1. Pembagian tugas ke bawahan terkadang masih kurang merata
2. Komunikasi antara atasan dengan bawahan masih perlu perhatian
3. Masih kurangnya tindakan atasan untuk memberikan teguran yang pengarahan langsung terhadap kesalahan pegawai
4. Masih kurangnya pemberian motivasi, inovasi dan gagasan yang diberikan untuk pegawai agar pegawai lebih inovatif
5. Masih adanya pegawai yang kurang disiplin menjalankan peraturan dan prosedur kerja yang ditetapkan dinas
6. Masih ada pegawai kurang mau bekerja keras, dan bahkan kurang jujur dalam melaporkan hasil pekerjaannya
7. Masih ada pegawai yang datang terlambat dan pulang sebelum jam kantor.

C. Batasan Masalah

Mengingat ada beberapa permasalahan yang teridentifikasi dan dikarenakan waktu serta kemampuan yang penulis miliki dalam melaksanakan penelitian ini masih kurang, maka dari masalah-masalah yang teridentifikasi tersebut penulis mencoba membatasi masalah yang akan diteliti hanya pada masalah kepemimpinan transformasional, motivasi, komunikasi organisasi, Sistem Kompensasi, kinerja pegawai dan Motivasi Kerja.

D. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional merupakan bagian yang mendefinisikan sebuah konsep agar dapat diukur. Definisi operasional variabel adalah aspek penelitian yang memberikan informasi tentang bagaimana caranya mengukur variabel. Definisi operasional lebih menekankan kepada yang dapat dijadikan indikator dari suatu variabel. Sedangkan variabel merupakan objek penelitian dalam kegiatan penelitian. Dari masalah yang dikemukakan di atas, peneliti menentukan 3 (tiga) jenis variabel penelitian, yaitu variabel bebas (independen), variabel terikat (dependen), dan terakhir variabel *Intervening*.¹¹

1. Variabel bebas (independen) adalah variabel yang mempengaruhi, berupa Kepemimpinan Transpotmasional (X1), Komunikasi Organisasi (X2), Sistem Kompensasi (X3).
2. Variabel terikat (dependen) adalah tipe variabel terikat yang menjelaskan atau dipengaruhi oleh variabel independen, berupa Kinerja Pegawai (Y).
3. Variabel *Intervening* adalah tipe variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan dependen menjadi hubungan yang tidak langsung, variabel *intervening* dalam penelitian ini adalah Motivasi Kerja (Z).

¹¹Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2002), hlm. 9.

Tabel 1. 1 Tabel 1.1
Definisi Operasional Variabel

No.	Variabel	Definisi Operasional Variabel	Indikator	Skala Pengukuran
1.	Kinerja Pegawai (Y)	Kinerja Pegawai merupakan ukuran keberhasilan organisasi dalam mencapai visi dan misi dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan.	1. Efektipitas dan efisien kerja 2. Orientasi Tanggung jawab kinerja 3. Disiplin kerja 4. Inisiatip kerja	Ordinal
2.	Motivasi Kerja (Z)	Pemberian daya penggerak, yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan	1. Kebutuhan prestasi (<i>Need for Achievement</i>). 2. Kebutuhan afiliasi (<i>Need for Affiliation</i>) 3. Kebutuhan kekuasaan (<i>Need for Power</i>)	Ordinal
3.	Kepemimpinan Transpotmasional (X1),	sebuah proses dimana pimpinan dan bawahannya berusaha untuk mencapai tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi..	1. <i>idealized influence charisma</i>), 2. (<i>inspirational motivation</i>), 3. <i>intellectual stimulation</i> , 4. <i>individualized consideration</i> .	Ordinal
4.	Komunikasi Organisasi (X2)	Bagian yang ada di dalam suatu organisasi, guna membantu untuk keberlangsungan aktivitas organisasi	1. Komunikasi ke bawah 2. Komunikasi ke atas 3. Komunikasi horizontal 4. Komunikasi lintas saluran 5. Komunikasi informal, pribadi atau selentingan	Ordinal
5.	Sistem Kompensasi (X3).	Semua pendapatan yang berbentuk uang,	1. Kompensasi finansial langsung. 2. Kompensasi tidak	Ordinal

		barang langsung atau tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan atau jasa yang diberikan kepada pemerintah.	langsung (<i>fringe benefit</i>)	
--	--	---	------------------------------------	--

E. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, identifikasi masalah, serta batasan-batasan masalah tersebut, maka dalam penelitian ini dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai Kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Padangsidimpuan?
2. Apakah terdapat pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai Kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Padangsidimpuan?
3. Apakah terdapat pengaruh Sistem Kompensasi terhadap kinerja pegawai Kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Padangsidimpuan?
4. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap Motivasi Kerja pegawai Kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Padangsidimpuan?
5. Apakah terdapat pengaruh komunikasi organisasi terhadap Motivasi Kerja pegawai Kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Padangsidimpuan?

6. Apakah terdapat pengaruh Sistem Kompensasi terhadap Motivasi Kerja pegawai Kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Padangsidempuan?
7. Apakah terdapat pengaruh Motivasi Kerja terhadap kinerja pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Padangsidempuan?
8. Apakah terdapat pengaruh mediasi Motivasi Kerja terhadap hubungan kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai Kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Padangsidempuan?
9. Apakah terdapat pengaruh mediasi Motivasi Kerja terhadap hubungan komunikasi organisasi dan kinerja pegawai Kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Padangsidempuan?
10. Apakah terdapat pengaruh mediasi Motivasi Kerja terhadap hubungan Sistem Kompensasi terhadap kinerja pegawai Kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Padangsidempuan?

F. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, Adapun yang menjadi tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai Kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Padangsidempuan
2. Untuk menganalisis pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai Kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Padangsidempuan

3. Untuk menganalisis pengaruh Sistem Kompensasi terhadap kinerja pegawai Kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Padangsidimpuan.
4. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap Motivasi Kerja pegawai Kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Padangsidimpuan.
5. Untuk menganalisis pengaruh komunikasi organisasi terhadap Motivasi Kerja pegawai Kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Padangsidimpuan
6. Untuk menganalisis pengaruh Sistem Kompensasi terhadap Motivasi Kerja pegawai Kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Padangsidimpuan.
7. Untuk menganalisis pengaruh Motivasi Kerja terhadap kinerja pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Padangsidimpuan.
8. Untuk menganalisis pengaruh mediasi Motivasi Kerja terhadap hubungan kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai Kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Padangsidimpuan.
9. Untuk menganalisis pengaruh mediasi Motivasi Kerja terhadap hubungan komunikasi organisasi dan kinerja pegawai Kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Padangsidimpuan
10. Untuk menganalisis pengaruh mediasi Motivasi Kerja terhadap hubungan Sistem Kompensasi dan kinerja pegawai Kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Padangsidimpuan

G. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan mempunyai manfaat kepada pihak-pihak yang berhubungan dengan tujuan penelitian ini. Adapun kegunaan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Akademisi

Diharap penelitian ini menjadi referensi bagi akademisi selanjutnya untuk dijadikan rujukan dalam mengembangkan pengetahuan mengenai ilmu pengetahuan atau mengembangkan wawasan baru dengan sumber daya manusia, khususnya tentang peningkatan kinerja pegawai. Serta dapat digunakan sebagai referensi untuk penelitian sejenis dimasa yang akan datang.

2. Bagi Peneliti

Diharapkan penelitian ini dapat meningkatkan pemahaman peneliti dalam praktek bidang manajemen khususnya sumber daya manusia, menambah pengalaman dalam menganalisis dan menyelesaikan permasalahan kasus dibidang sumber daya manusia khususnya yang berhubungan dengan variabel-variabel yang diteliti.

3. Bagi Kantor Kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Padangsidimpuan

Penelitian ini diharapkan dapat sebagai masukan dan pertimbangan bagi Kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Padangsidimpuan terkait dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai yang lebih baik lagi kedepannya

4. Bagi Mahasiswa Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi

Untuk menambah referensi kepustakaan dan dapat berguna sebagai dasar pemikiran bagi kemungkinan adanya penelitian sejenis di masa mendatang yang berkenaan dengan variabel-variabel yang diteliti.

H. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan digunakan peneliti untuk mempermudah peneliti dalam menyusun proposal Tesis . Peneliti mengklasifikasikan sistematika pembahasan kedalam tiga bab sebagai berikut:

BAB I Pendahuluan, merupakan bab pendahuluan yang meliputi latar belakang masalah, batasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian. Secara umum, seluruh sub bahasan yang ada dalam pendahuluan membahas tentang yang melatar belakangi suatu masalah untuk diteliti.

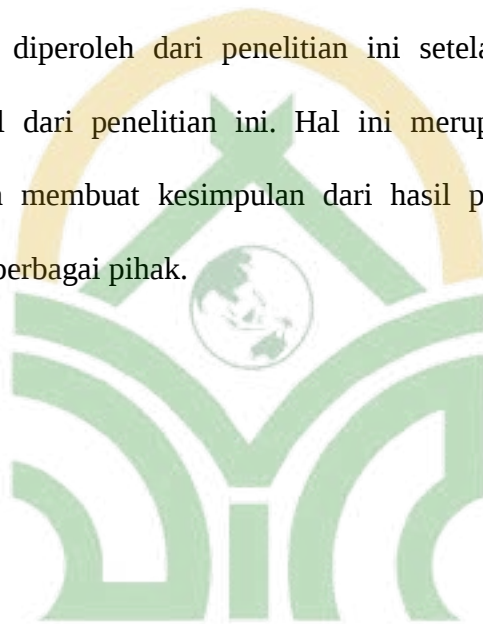
BAB II Landasan Teori, merupakan bab yang membahas tentang landasan teori, penelitian terdahulu, kerangka pikir, dan hipotesis. Secara umum, seluruh sub bahasan yang terdapat dalam landasan teori ini membahas tentang penjelasan mengenai variabel penelitian secara teori yang dijelaskan dalam kerangka teori.

BAB III Metode Penelitian, merupakan bab yang membahas tentang metode penelitian, lokasi penelitian, jenis penelitian, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, analisis data. Secara Umum seluruh sub bahasan yang ada dalam metode penelitian membahas tentang lokasi serta jenis penelitian.

BAB IV Hasil penelitian, yang terdiri dari deskripsi data penelitian, hasil analisis data penelitian dan pembahasan penelitian, secara umum seluruh pembahasan, sub pembahasan yang ada dalam hasil penelitian adalah membahas

tentang hasil penelitian. Mulai dari pendeskripsian data yang akan diteliti secara rinci, kemudian melakukan analisis data menggunakan teknik yang sudah dicantumkan dalam bab III sehingga diperoleh hasil analisa yang dilakukan dan membahas tentang hasil yang telah diperoleh.

BAB V Penutup, yang terdiri dari kesimpulan dan saran. Secara umum seluruh sub bahasan yang ada dalam penutup adalah membahas tentang kesimpulan yang diperoleh dari penelitian ini setelah menganalisa data dan memperoleh hasil dari penelitian ini. Hal ini merupakan langkah akhir dari penelitian dengan membuat kesimpulan dari hasil penelitian dan saran yang membangun dari berbagai pihak.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SYEKH ALI HASAN AHMAD ADDARY
PADANGSIDIMPUAN

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kajian Teori

1. Kinerja Pegawai

a. Pengertian kinerja

Landasan yang sesungguhnya dalam suatu organisasi adalah kinerja. Jika tidak ada kinerja maka seluruh bagian organisasi tidak dapat mencapai tujuan. Kinerja perlu dijadikan sebagai bahan evaluasi bagi pemimpin atau manajer. Perlu diperhatikan beberapa indikator yang mempengaruhi kinerja pegawai agar instansi dapat mengevaluasi kinerja dan segera memperbaiki kesenjangan sumber daya manusia di instansi tersebut. Kinerja pada dasarnya adalah hasil yang diperoleh satu organisasi baik organisasi atau organisasi tersebut yang bersifat *profit oriented* atau *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu.

Prawirosentono menyatakan kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.¹²

¹² Prawirosentono, Suryadi, *Kinerja*, (Bandung: Alfabeta, 2011), hlm. 2.

Wirawan menyatakan bahwa kinerja merupakan keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.¹³

Rival berpendapat kinerja merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam organisasi.¹⁴ Mangkunegara menjelaskan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja baik secara kuantitas maupun secara kualitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan.

Sementara Sedarmayanti menyatakan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara ilegal dan tidak melanggar hukum serta sesuai dengan moral dan etika.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli di atas dapat penulis simpulkan bahwa kinerja pegawai adalah prestasi seorang pegawai baik secara kualitas dan kuantitas dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan dan diukur dalam periode tertentu. Kinerja pegawai merupakan hal hal penting untuk diperhatikan karena keberhasilan suatu

¹³Wirawan, *Evaluasi Teori Model Standar Aplikasi dan Profesi, Contoh Aplikasi Evaluasi Program: Pengembangan Sumber Daya Manusia, Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat (PNPM) Mandiri Pedesaan, Kurikulum, Perpustakaan, dan Buku Tes*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2011), hlm. 5.

¹⁴Rivai, Veithzal dan Sagala, Ella Jauvani, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktek*, (Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2011), hlm. 309.

¹³Sedarmayanti, *Good Governance (Kepemerintahan Yang Baik)* (Bandung: Mandar Maju, 2017), hlm. 76.

organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat bergantung kepada kinerja pegawainya.

b. Metode Penilaian Kinerja

Metode penelitian kinerja pegawai dapat dibedakan menjadi metode penelitian yang berorientasi masa lalu dan masa depan. Mengevaluasi kinerja dimasa lalu, pegawai dapat memperoleh umpan balik dari usaha-usaha mereka. Umpan balik ini selanjutnya akan mengarah kepada perbaikan prestasi. Penilaian kerja atau prestasi kerja memberikan kesempatan kepada pemimpin dan orang yang dinilai untuk secara bersama menemukan dan membahas kekurangan-kekurangan yang terjadi dan mengambil langkah perbaikannya. Menurut Rivai teknik-teknik penilaian kinerja meliputi :

- 1) Skala peringkat (*Rating Scale*)
- 2) Daftar pertanyaan
- 3) Metode catatan prestasi.
- 4) Metode dengan pilihan terarah (*Force Choice Methode*)
- 5) Metode peristiwa kritis (*Critical Incident Methode*)
- 6) Skala peringkat yang dikaitkan dengan tingkah laku.

Kebanyakan sistem dapat ditingkatkan dengan melatih para supervisor dalam melakukan penilaian kinerja. Karena melakukan penilaian adalah sangat penting dalam manajemen kinerja, pelatihan harus terpusat pada meminimalkan kesalahan penilai dan menyediakan sebuah kerangka

umum referensi pada bagaimana para penilai mengamati dan mengingat informasi.¹⁵

c. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu :

1) Efektifitas dan efisiensi

Bila suatu tujuan akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efektif. Sebaliknya, bila akibat yang dicari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien.

2) Otoritas (Wewenang)

Adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasiformal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota organisasi yang lain untuk melakukan sesuatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya.

3) Disiplin

Adalah taat kepada perintah dan aturan yang berlaku. Jadi, disiplin pegawai adalah kegiatan pegawai yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja.

¹⁵ Rivai, Veithzal dan Sagala, Ella Jauvani, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, hlm. 69.

4) Inisiasi

Yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

5) Budaya Organisasi

Seperangkat nilai-nilai, keyakinan-keyakinan, atau norma-norma yang telah lama dianut bersama oleh para anggota organisasi, sebagai pedoman perilaku dan memecahkan masalah-masalah organisasinya.

6) Stres

Suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidak seimbangan fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi, pola berfikir, dan kondisi seorang pegawai.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja dapat bersumber dari dalam individu pegawai maupun dari luar individu. Tinggal bagaimana kebijakan organisasi mampu menyelaraskan antara factor-faktor tersebut.¹⁶

d. Tujuan dan Sasaran Kinerja

Tingkat target kinerja yang dinyatakan sebagai tujuan nyata yang terstruktur, dimana capaian aktual dapat dibandingkan, termasuk tujuan yang dinyatakan sebagai standar kuantitatif, nilai atau tingkat. Sebagai sasaran, suatu kinerja mencakup unsur-unsur diantaranya :

- 1) *The performers*, yaitu orang yang menjalankan kinerja.

¹⁶ Prawirosentono, Suryadi, *Kinerja* (Bandung: Alfabeta 2011), hlm. 27.

- 2) *The action atau performance*, yaitu tentang tindakan atau kinerja yang dilakukan oleh performer.
- 3) *A time element*, yaitu menunjukkan waktu kepada pekerjaan dilakukan.
- 4) *An evaluation method*, yaitu tentang cara penilaian bagaimana hasil pekerjaan dapat dicapai.
- 5) *The place*, menunjukkan tempat dimana pekerjaan dilakukan

Pada dasarnya terdapat banyak tujuan dan sasaran dalam organisasi. Tujuan dan sasaran tersebut dinyatakan dalam berbagai tingkatan, dimana tujuan pada jenjang di atasnya menjadi acuan dan dijabarkan dalam tujuan dan sasaran pada tingkatan di bawahnya secara berjenjang. Tujuan dan sasaran di tingkat bawah memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan dan sasaran jenjang di atasnya.¹⁷

e. Karakteristik Kinerja Pegawai

Karakteristik adalah kualitas tertentu atau ciri khas dari seseorang atau sesuatu. Kinerja pegawai memiliki karakteristik, karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut:

- 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 merealisasikan tujuannya.

¹⁷ Wibowo, *Manajemen Kinerja. Cetakan Pertama* (Jakarta: Raja Grafindo Persada 2011), hlm. 10.

- 5) Memanfaatkan umpan balik (feedback) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
- 6) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Setiap organisasi pasti mengharapkan agar pegawainya memiliki kinerja yang baik supaya dapat mendukung pencapaian sasaran organisasi. Untuk itu organisasi memerlukan suatu sistem yang dapat mengevaluasi kinerja pegawai, yang dikenal dengan sistem penilaian kinerja. Namun demikian sistem penilaian kinerja yang dimiliki oleh organisasi mempunyai banyak kendala, yang kerap kali diragukan dapat meningkatkan kinerja pegawai, apalagi kinerja organisasi. Karena saat ini terjadi banyak perubahan di dunia bisnis, organisasi perlu merumuskan kembali system untuk mengevaluasi kinerja pegawai agar sesuai dengan kondisi saat ini.¹⁸

f. Dimensi dan Indikator Kinerja

Untuk memudahkan para manajer melakukan penilaian kinerja pegawai, maka dikelompokkan beberapa aspek atau kriteria dalam kinerja. Berikut menurut para ahli tentang dimensi dan indikator kinerja pegawai.

Richard I. Handerson menyatakan dimensi kinerja adalah kualitas-kualitas atau wajah suatu pekerjaan atau aktivitas-aktivitas yang terdapat di tempat kerja yang kondusif terhadap pengukuran. Dimensi kinerja menyediakan alat untuk melukiskan keseluruhan cakupan aktivitas ditempat

¹⁸ Mangku NeAnwar Prabu, *Menagemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: Remajan Rosdakarya, 2016), hlm. 69.

kerja. Sementara itu tanggung jawab dan kewajiban menyediakan suatu deskripsi depersonalisasi.¹⁹

Penelitian ini penulis menggunakan dimensi dan indikator kinerja menurut Mangkunegara , yaitu :

1) Kualitas kerja

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan organisasi, dengan indikator;

- a) Kecepatan
- b) Kemampuan

2) Kuantitas Kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan organisasi, dengan indikator :

- a) Kerapihan
- b) Ketelitian
- c) Hasil kerja

3) Tanggung Jawab

Menunjukkan seberapa besar pegawai dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggungjawabkan hasil kerja serta

¹⁹ Wirawan, *Evaluasi Teori Model Standar Aplikasi dan Profesi, Contoh Aplikasi Evaluasi Program: Pengembangan Sumber Daya Manusia, Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat (PNPM) Mandiri Pedesaan, Kurikulum, Perpustakaan, dan Buku Tes* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2011), hlm. 53.

sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari, dengan indikator :

- a) Hasil kerja
- b) Mengambil keputusan

4) Kerja Sama

Kesediaan pegawai untuk berpartisipasi dengan pegawai yang lain secara vertikal dan horizontal baik di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik, dengan indikator :

- a) Jalinan kerja sama
- b) Kekompakan

5) Inisiatif

Inisiatif dari dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah kewajiban seorang pegawai, dengan indikator :

- a) Kemandirian
- b) Bekerja tanpa pengawasan²⁰

2. Motivasi

a. Pengertian Motivasi

Beberapa para ahli mendefinisikan motivasi dengan cara yang berbeda, seperti Rivai mendefinisikan motivasi kerja adalah dorongan upaya dan keinginan yang di dalam diri manusia yang mengaktifkan, memberi

²⁰Mangku Negara Anwar Prabu, *Managemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: Remajan Rosdakarya, 2016), hlm. 87.

daya serta mengarahkan prilakunya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab dalam lingkup pekerjaannya.²¹

Hasibuan menyatakan bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak, yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.²²

Dessler mendefinisikan motivasi kerja adalah keadaan dalam diri seseorang yang terdorong oleh keinginan individu untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai tujuan.²³ Siagian mendefinisikan motivasi kerja sebagai daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar-besarnya demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya, dengan pengertian bahwa tercapainya tujuan organisasi berarti tercapai pula tujuan pribadi para anggota organisasi yang bersangkutan.²⁴

Dari beberapa pendapat tersebut diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa motivasi kerja merupakan dorongan kerja yang timbul pada diri seorang pegawai untuk melakukan pekerjaan atau kegiatan tertentu, sehingga motivasi mempunyai peranan penting dalam organisasi. Motivasi kerja yang tinggi akan mampu memajukan dan mengembangkan organisasi

²¹Rivai, Veithzal dan Sagala, Ella Jauvani, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktek* (Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2011), hlm. 77.

²²Hasibuan, Malayu, SP, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT. Bumi Akasara, 2014), hlm. 65.

²³Dessler, Garry, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT. Preshelindo 2011), hlm. 112.

²⁴Siagian P. Sondang, *Organisasi Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi* (Jakarta: Gunung Agung, 2016), hlm. 76.

karena pegawai akan melaksanakan tugas sesuai dengan bidangnya atas dasar kesadaran.

b. Teori-Teori Motivasi

Pada bagian ini kan dijelaskan beberapa teori motivasi seperti teori kebutuhan, dua faktor, prestasi dan ERG (*Existence, Relatedness* dan *Growth*)

1) Teori Kebutuhan dari Maslow

Teori Maslow ini sering disebut dengan teori hirarki kebutuhan, karena menyangkut kebutuhan manusia, maka teori ini digunakan untuk menunjukkan kebutuhan seseorang yang harus dipenuhi agar dia termotivasi untuk bekerja. Adapun hirarki kebutuhan Maslow yang dimaksud adalah :

- a) Kebutuhan fisik, yaitu kebutuhan yang diperlukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup seseorang, seperti makan, minum, perumahan dan sebagainya.
- b) Kebutuhan keamanan, adalah kebutuhan akan keamanan dari ancaman, merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melakukan pekerjaan.
- c) Kebutuhan sosial, kebutuhan akan teman, dicintai, dan mencintai serta diterima dalam pergaulan kelompok pegawai dan lingkungannya.
- d) Kebutuhan harga diri, adalah kebutuhan akan penghargaan diri, dari pegawai dan masyarakat sekitarnya.

- e) Kebutuhan aktualisasi diri, adalah kebutuhan aktualisasi diri dengan menggunakan kecakapan, kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan atau luar biasa yang sulit dicapai orang lain.²⁵

2) Teori Dua Faktor dari Herzberg

Herzberg menyatakan bahwa orang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor yang merupakan kebutuhan, yaitu:

a) *Maintenance Factors*

Adalah faktor-faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketenteraman badaniah. Kebutuhan ini menurut Herzberg merupakan kebutuhan yang berlangsung terus-menerus, karena kebutuhan ini akan kembali pada titik nol setelah dipenuhi. Misalnya orang lapar akan makan, kemudian lapar lagi lalu makan lagi.

b) *Motivation factors*

Adalah faktor motivator yang menyangkut kebutuhan psikologis seseorang yaitu perasaan sempurna dalam melakukan pekerjaan. Faktor motivasi ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan. Adapun faktor-faktor tersebut dapat dilihat dari prestasi yang dicapai, pengakuan atau rekognisi, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, dan

²⁵Robbins, Stephen, *Organizational Behavior. 9th Edition* (New Jersey: Precentice Hall International Inc, 2015), hlm. 87.

kemajuan atau peningkatan; misalnya kursi yang empuk, ruangan yang nyaman, penempatan yang tepat dan sebagainya.²⁶

Teori Herzberg ini melihat ada dua faktor yang mendorong pegawai termotivasi yaitu faktor intrinsik yaitu daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing orang, dan faktor ekstrinsik yaitu daya dorong yang datang dari luar diri seseorang terutama organisasi tempatnya bekerja.

3) Teori Prestasi dari McClelland

Robbins mengemukakan bahwa teori kebutuhan McClelland berfokus pada tiga hal yaitu prestasi, kekuasaan dan afiliasi. Menurut McClelland, orang mempunyai dorongan kuat untuk berhasil meraih prestasi pribadi. Mereka mempunyai hasrat untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik atau lebih efisien daripada yang telah dilakukan sebelumnya, dorongan ini adalah kebutuhan untuk berprestasi. Kebutuhan afiliasi merupakan hasrat untuk disukai orang lain atau diterima baik oleh orang lain. Sedangkan kebutuhan kekuasaan merupakan hasrat untuk dapat menguasai orang lain.²⁷

c. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Mangkuprawira menyatakan bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi yaitu:

²⁶Hasibuan, Malayu, SP, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT. Bumi Akasara, 2014), hlm.166.

²⁷Robbins, Stephen, *Organizational Behavior. 9th Edition* (New Jersey: Prentice Hall International Inc, 2012), hlm. 99.

- 1) Gaya kepemimpinan. Kepemimpinan dengan gaya otoriter membuat pekerja menjadi tertekan dan acuh tak acuh dalam bekerja.
- 2) Sifat dan Kondisi Individu. Faktor individu sangat menentukan motivasi seseorang dalam bekerja. Individu yang memiliki sifat sulit percaya terhadap orang lain, atau akan cenderung menganggap buruk dari tindakan orang lain (sinisme) cenderung memiliki motivasi kerja yang rendah. Kondisi individu seperti kecerdasan dan kemampuan merupakan faktor penting dalam membentuk motivasi kerja. Individu yang memiliki kecerdasan emosional dan intelektual cenderung selalu memiliki motivasi kerja yang tinggi.
- 3) Situasi kerja, lingkungan kerja, jarak tempuh dan fasilitas yang tersedia membangkitkan motivasi, jika persyaratan terpenuhi. Akan tetapi jika persyaratan tersebut tidak diperhatikan dapat menekan motivasi. Orang dapat bekerja dengan baik jika faktor pendukungnya terpenuhi. Sebaliknya, pekerja dapat menjadi stres dalam bekerja jika faktor pendukung yang dia kehendaki tidak tersedia.²⁸

d. Indikator Motivasi

Menurut Robbins motivasi dapat diukur dengan menggunakan tiga indikator yaitu

²⁸ Mangku Prawira, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik* (Jakarta: Ghaila, 2014), hlm. 88.

1) Kebutuhan prestasi (*Need for Achievement*)

Yaitu dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, berusaha keras untuk sukses.

2) Kebutuhan afiliasi (*Need for Affiliation*)

Yaitu hasrat untuk hubungan antar pribadi yang ramah dan akrab.

3) Kebutuhan kekuasaan (*Need for Power*)

Yaitu hasrat untuk mempunyai dampak, berpengaruh dan mengendalikan orang lain.²⁹

3. Kepemimpinan Transformasional

a. Pengertian Pemimpin dan Kepemimpinan

Setiap organisasi tentu ada yang menggerakkannya yaitu pemimpin. Setiap kegiatan kelompok seolah-olah bergerak karena adanya instruksi dari orang-orang tertentu. Orang-orang inilah yang disebut pemimpin.

Menurut Siagian yang dimaksud pemimpin secara sederhana ialah: "setiap orang yang mempunyai bawahan. Ini berarti pimpinan tersebut berfungsi untuk memimpin sejumlah orang lain yang disebut bawahan". Hal ini dapat dimengerti karena setiap terjadi interaksi kerja sama dua orang atau lebih dalam mencapai tujuan memerlukan pemimpin.³⁰

Sedarmayanti menyebutkan pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan khususnya kecakapan dan kelebihan di satu bidang, sehingga dia mampu mempengaruhi orang-orang lain untuk

²⁹Robbins, Stephen, *Organizational Behavior. 9th Edition*, (New Jersey: Precentice Hall International Inc 2012), hlm. 96.

³⁰Siagian P. Sondang, *Organisasi Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*, Jakarta: Gunung Agung 2016), hlm. 36.

bersama-sama melakukan aktivitas tertentu demi pencapaian satu atau beberapa tujuan".³¹

Jelaslah bahwa pemimpin itu adalah seorang yang memiliki kemampuan lebih sehingga dia mempunyai kekuasaan dan kewibawaan untuk mengarahkan dan membimbing bawahannya, dapat menggerakkan bawahannya kearah sasaran tertentu. Dengan demikian disimpulkan bahwa pemimpin itu adalah seseorang yang memiliki bawahan, juga mempunyai kemampuan lebih sehingga dia dapat mempengaruhi orang banyak dan bawahannya kearah pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Pemimpin yang berhasil akan mampu mempengaruhi orang lain untuk mau mengikuti dan melaksanakan apa yang telah diputuskan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kemampuan mempengaruhi inilah yang membedakan pemimpin yang mempunyai kepemimpinan dengan pemimpin yang tidak mempunyai kepemimpinan.

Kepemimpinan menurut Robbins adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi sekelompok orang yang memiliki kebutuhan yang sama dan mengarahkan mereka agar bersedia melakukan pekerjaan sesuai dengan pengarahannya.³²

³¹ Sedarmayanti, *Good Governance (Kepemerintahan Yang Baik)* (Bandung: Mandar Maju, 2017), hlm. 33.

³² Robbins, Stephen, *Organizational Behavior. 9th Edition* (New Jersey: Precentice Hall International Inc, 2015), hlm. 92.

Sedang menurut Prawirosentono menyebutkan kepemimpinan adalah seni untuk mempengaruhi tingkah laku manusia, kemampuan untuk membimbing orang.³³

Sejalan dengan pendapat di atas Rivai menyebutkan kepemimpinan adalah memberikan perintah, pengarahan, bimbingan atau mempengaruhi pekerjaan orang lain dalam memilih dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.³⁴

Berdasarkan pengertian dan definisi yang telah dikemukakan di atas, tampak jelas bahwa kepemimpinan itu mengandung suatu kemampuan yang dimiliki seseorang dan kepemimpinan bisa berfungsi atas dasar kekuasaan pemimpin untuk mengajak, mempengaruhi, dan menggerakkan orang lain guna melakukan sesuatu demi mencapai satu tujuan tertentu. Hal ini sesuai yang dikatakan Siagian bahwa kepemimpinan merupakan inti dari manajemen karena kepemimpinan merupakan motor penggerak bagi sumber-sumber dan alat-alat lainnya dalam suatu organisasi".³⁵

Demikian pentingnya kepemimpinan dalam usaha pencapaian tujuan organisasi sehingga dapat dikatakan bahwa sukses atau gagalnya suatu organisasi sebahagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang dimiliki oleh orang-orang yang disertai tugas memimpin organisasi itu karena orang selalu mengasosiasikan kegagalan atau keberhasilan suatu organisasi tidak terlepas dari peranan pemimpin. Ini berarti setiap pemimpin

³³ Prawirosentono, Suryadi, *Kinerja* (Bandung: Alfabeta, 2011), hlm. 57.

³⁴ Rivai, Veithzal dan Sagala, Ella Jauvani, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : Dari Teori ke Praktek* (Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2009), hlm. 25.

³⁵ Siagian P. Sondang, *Organisasi Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi* (Jakarta: Gunung Agung, 2016), hlm. 36.

(*leader*) melalui kerja sama yang sebaik-baiknya harus mampu membuat para bawahannya mencapai hasil yang ditentukan, disini peranan pemimpin memberikan dorongan terhadap bawahannya untuk menggerakkan apa yang dikehendaki oleh pemimpin.

Pasolong menyatakan bahwa kepemimpinan terutama mempunyai fungsi sebagai penggerak atau dinamisator dari sumber daya manusia, sumber daya alam, semua dana dan sarana yang disiapkan oleh sekumpulan manusia yang berorganisasi. Dengan demikian dapatlah dikatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu kemampuan untuk mempengaruhi dengan memberikan dorongan atau motivasi kepada para bawahan agar mereka mau bekerja dan berperilaku untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.³⁶

Gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh dalam menentukan pencapaian tujuan perusahaan, apabila seorang pemimpin ingin mencapai tujuan dengan efektif maka harus mempunyai wewenang untuk memimpin para bawahan dalam usaha mencapai tujuan perusahaan. Seorang pemimpin harus memberikan motivasi yang tinggi kepada karyawan, agar kinerja karyawan efektif dan efisiensi.³⁷ Tugas pokok seorang pemimpin ialah harus mampu memimpin. Memimpin disini berarti mampu mempengaruhi, mengarahkan dan menggerakkan bawahannya, hal ini berarti seorang pemimpin harus mempunyai ciri-ciri seperti dikemukakan Pasolong sebagai berikut :

³⁶ Pasolong Harbani, *Kepemimpinan Birokrasi* (Bandung: CV.Alfabeta, 2013), hlm. 77.

³⁷ Jurri Ati Harahap, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pos Indonesia (Persero) Padangsidempuan" dalam *Jurnal Bisnis Islam Undergraduate thesis*, IAIN Padangsidempuan, No I 30 Juli 2020

- 1) Dicintai dan disegani bawahannya
- 2) Kemampuan rata-rata lebih menonjol
- 3) Mampu mengarahkan dan menggerakkan bawahannya.

Selanjutnya ditinjau dari kemampuan pimpinan, Siagian mengatakan kemampuan yang umumnya dituntut dari seorang pemimpin antara lain :

- 1) Memiliki kondisi fisik yang sehat sesuai dengan tugasnya
- 2) Berpengetahuan luas
- 3) Mempunyai keyakinan bahwa organisasi akan berhasil mencapai tujuan yang telah ditentukan melalui dan berkat kepemimpinannya.
- 4) Mengetahui dengan jelas sifat hakiki dan kompleksitas dari tujuan yang hendak dicapai
- 5) Objektif dalam menguasai emosi yang lebih banyak menggunakan rasio.
- 6) Adil dalam memperlakukan bawahan.
- 7) Mempunyai gambaran yang menyeluruh tentang semua aspek kegiatan organisasi.

Berdasarkan kutipan-kutipan di atas maka dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin harus energik, memiliki pengetahuan yang lebih tinggi dan luas tentang berbagai hal. Pemimpin juga dituntut untuk memahami kebutuhan kelompok dan dapat memotivasi dan harus dapat memberikan teladan dalam bekerja, memiliki perspektif ke depan sehingga dapat melihat kesempatan-kesempatan apa saja untuk kelompoknya. Pemimpin bersama

anggota kelompok membuat target dalam sebuah komitmen atau tekad bersama, berusaha mencari berbagai alternatif pemecahan masalah.³⁸

b. Fungsi Kepemimpinan

Keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi untuk mencapai tujuan sangat besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinannya. Pasolong menyebutkan kualitas dari pemimpin seringkali dianggap sebagai faktor terpenting dari keberhasilan atau kegagalan organisasi. Dengan demikian pemimpinlah yang bertanggung jawab atas kegagalan pelaksanaan suatu pekerjaan dan posisi pemimpin dalam suatu organisasi sangat penting dan menentukan. Seorang pemimpin harus mampu untuk mengendalikan segala aktivitas orang-orang dalam suatu kelompok menuju pencapaian sasaran yang dicita-citakan bersama. Usaha pengendalian tersebut terdiri dari beberapa tugas pokok yang diemban oleh pemimpin organisasi atau kelompok.³⁹

Menurut O'Donnel dan kawan-kawan dalam Wibowo bahwa fungsi kepemimpinan adalah mengajak atau menghimbau semua bawahan atau pengikut, agar dengan penuh kemauan untuk memberikan sumbangan dalam pencapaian tujuan organisasi sesuai dengan kemampuan para bawahan itu secara maksimal.⁴⁰

Sementara Dessler menyatakan bahwa ada lima fungsi kepemimpinan, yaitu :

³⁸ Siagian P. Sondang, *Organisasi Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi* (Jakarta: Gunung Agung, 2016), hlm. 51.

³⁹ Pasolong Harbani, *Kepemimpinan Birokrasi* (Bandung: CV.Alfabeta, 2013), hlm. 91.

⁴⁰ Wibowo, *Manajemen Kinerja. Cetakan Pertama* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2011), hlm. 24.

- 1) Pimpinan selaku penentu arah yang akan ditempuh dalam usaha pencapaian tujuan.
- 2) Wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungan dengan pihak-pihak diluar organisasi
- 3) Pimpinan selaku komunikator yang efektif
- 4) Pimpinan selaku mediator yang andai khususnya dalam hubungan kedalam terutama menangani situasi konflik.
- 5) Pimpinan selaku integrator yang efektif dan rasional.

Berdasarkan defenisi tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa pemimpin adalah seorang yang memiliki visi tentang masa depan, dengan visinya ini dia berusaha memengaruhi orang lain agar bersedia bergabung dengan dirinya. Visi ini biasanya muncul dari kebutuhan dirinya untuk berprestasi (need for power and achievement) dan cita-citanya tentang masa depan.

Ketika kebutuhan ini makin menguat maka kebutuhan ini menjelma menjadi motif yang sangat kuat yang mendorong dirinya untuk bertindak. Pemimpin adalah orang yang mampu menunjukkan kepada kelompok kesempatan apa saja yang bisa diraih dan bagaimana cara meraihnya.

Pemimpin mempersatukan kelompok dengan satu tujuan dan komitmen yang bisa diterima oleh semua anggota kelompok. Dia memberikan teladan kepada anggota kelompok, bahkan berusaha dan siap berkorban untuk melindungi kelompok dari bahaya atau dari konflik yang terjadi. Pemimpin mempengaruhi para anggota kelompok dengan bukti-

bukti dari setiap ucapannya, karena bukti-bukti inilah kemudian kelompok bersedia mendengarkan apa yang dikatakan dan dianjurkannya untuk kemudian mau mengikutinya.

Dengan demikian fungsi kepemimpinan pada hakekatnya merupakan serangkaian tugas-tugas atau bagaimana posisi seorang pemimpin dalam mempengaruhi atau menggerakkan bawahannya sehingga dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab melaksanakan tugas-tugas yang diembannya terhadap keberhasilan organisasi. Semua ini memerlukan informasi, baik yang asalnya dari tubuh organisasi atau bagian atau seksi, dan seterusnya, maupun sumber dari luar organisasi bersangkutan.⁴¹

c. Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Sebagaimana disebutkan di atas bahwa kepemimpinan adalah suatu kemampuan untuk mempengaruhi dengan memberikan dorongan atau motivasi kepada para bawahan agar mereka mau bekerja dan berperilaku sesuai dengan apa yang diinginkan dan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Kepemimpinan merupakan bagian tidak terpisahkan dalam kehidupan berorganisasi. Banyak gaya kepemimpinan dapat dipilih untuk kemudian diterapkan oleh seorang pemimpin dalam organisasi yang dipimpinnya. Sekalipun gaya kepemimpinan transformasional diyakini oleh banyak pihak sebagai salah satu gaya kepemimpinan yang terbaik, namun pelaksanaannya membutuhkan beberapa kondisi, baik dalam diri pemimpin maupun kondisi organisasinya.

⁴¹ Dessler, Garry, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT. Preshelindo, 2011), hlm. 48.

Berdasarkan beberapa literatur dapat dikatakan bahwa esensi kepemimpinan adalah upaya seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar berperilaku sesuai dengan yang diinginkan olehnya. Dalam rangka mempengaruhi orang lain, seorang pemimpin mempunyai banyak pilihan gaya kepemimpinan yang akan digunakannya. Salah satu gaya kepemimpinan yang relatif populer adalah pemimpin transformasional.

Istilah kepemimpinan transformasional terdiri dari dua suku kata, yaitu kepemimpinan (*leadership*) dan transformasional (*transformation*).¹⁴ Adapun istilah transformasional berinduk dari kata *to transform* yang bermakna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda. Misalnya mentransformasikan visi menjadi realita, abstrak menjadi konkret, potensi menjadi aktual dan sebagainya. Transformasional karenanya mengandung makna sifat-sifat yang dapat mengubah sesuatu menjadi bentuk lain, misalnya mengubah energi potensial menjadi energi aktual atau motif berprestasi menjadi prestasi riil.⁴²

Agustini mengatakan kepemimpinan transformasional ini didefinisikan sebagai kepemimpinan yang melibatkan suatu proses pertukaran (*Exchange process*) dimana para pengikut mendapat imbalan yang segera dan nyata untuk melakukan perintah-perintah pemimpinnya.⁴³

Menurut Hasibuan kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang dapat mengangkat dan mengarahkan pengikutnya ke arah

⁴² Sudarman Danim, *Menjadi Komunitas Pembelajar* (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), hlm. 54.

⁴³ Agustini, Fauziah, *Manajemen Sumber Daya Manusia Lanjutan* (Medan: Madenatera, 2010), hlm. 134.

yang benar, ke arah yang menjunjung moralitas dan motivasi yang lebih tinggi, hal inilah yang disebut pemimpin transformasional.

Perhatian orang kepada kepemimpinan di dalam proses perubahan (*management of change*) mulai muncul ketika orang mulai menyadari bahwa pendekatan mekanistik yang selama ini digunakan untuk menjelaskan fenomena perubahan itu kerap kali bertentangan dengan anggapan orang bahwa perubahan itu justru menjadikan tempat kerja itu lebih manusiawi.

Luthans merumuskan proses perubahan, biasanya dalam proses perubahan digunakan pendekatan transformasional yang manusiawi, di mana lingkungan kerja yang partisipatif, peluang untuk mengembangkan kepribadian, dan keterbukaan dianggap sebagai kondisi yang melatarbelakangi proses tersebut.

Model kepemimpinan transformasional sebagai model kepemimpinan penerobos, karena pemimpin dengan tipe ini memiliki kemampuan untuk membawa perubahan-perubahan yang sangat besar terhadap individu-individu maupun organisasi dengan jalan memperbaiki kembali karakter diri individu-individu dalam organisasi atau perbaikan organisasi melalui proses penciptaan inovasi, meninjau kembali struktur, proses dan nilai-nilai organisasi yang lebih baik dan relevan, dengan cara menarik dan menantang bagi semua pihak yang terlibat dan mencoba untuk merealisasikan tujuan-tujuan organisasi yang sebelumnya dianggap tidak mungkin dilaksanakan. Pemimpin mampu membawa perubahan mendasar

dan besar dalam kehidupan pengikut karena memiliki pemikiran metanoiak (Yunani : *meta* = perubahan, *nous/noos* = pikiran).⁴⁴

Berdasarkan uraian-uraian di atas maka acuan perilaku kepemimpinan transformasional adalah sebagai rujukan dimensi perilaku kepemimpinan yang menghasilkan keputusan dan kebijakan terhadap bawahannya, yang merupakan cerminan dari unsur-unsur kharisma, kepekaan terhadap keunikan per-individu dan orientasi stimulasi intelektual. Pemimpin yang seperti ini akan dianggap oleh rekan-rekan atau bawahan sebagai pemimpin yang efektif dan memuaskan.

Seorang pemimpin transformasional harus mampu membuat perubahan bagi kelompoknya. Perubahan yang dimaksud berupa ide-ide yang brilian, orisinal dan kreatif sehingga pegawai dapat lebih termotivasi, cara kerja atau kreativitas baru dalam pekerjaan yang akan meningkatkan kinerja. Hal-hal yang baru biasanya lebih menarik dan dapat mengurangi kejenuhan.

Teori kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan terakhir yang hangat dibicarakan selama dua dekade terakhir ini. Gagasan awal model kepemimpinan transformasional ini dikembangkan oleh James McGregor Burns pada tahun 1978 yang menerapkannya dalam konteks politik dan selanjutnya dikembangkan penerapannya ke dalam organisasional pada tahun 1990. Burns mengemukakan model

⁴⁴Luthans, Fred, *Perilaku Organisasi, dkk* (Yogyakarta: Edisi Bahasa Indonesia, 2014), hlm. 166.

kepemimpinan transformasional yakni yang memelihara atau melanjutkan status quo.

d. Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

Karakteristik kepemimpinan transformasional menurut Avolio adalah *idealized influence* (pengaruh idealisme), *individual consideration* (kepekaan individu), *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual) dan *inspirational motivation* (motivasi inspirasi).

1) *Idealized Influence* (Pengaruh Idealisme)

a) Kharisma

Mempunyai makna bahwa seorang pemimpin transformasional harus kharisma yang mampu "menyihir" bawahan untuk bereaksi mengikuti pimpinan. Kharisma ditunjukkan melalui perilaku pemahaman terhadap visi dan misi organisasi. Pemimpin bertindak dengan cara yang membuat mereka model peran, mereka dihormati, dikagumi dan terpercaya, mempunyai pendirian yang kukuh, komitmen dan konsisten terhadap setiap keputusan yang telah diambil, menampilkan standar moral dan etika yang tinggi serta menghargai bawahan.⁴⁵

Sejalan dengan hal tersebut diatas, Dessler menyebutkan kharisma adalah pesona personal dan daya tarik pribadi yang dipakai untuk memimpin orang lain. Dimensi perilakunya adalah : optimisme,

⁴⁵Apriyanto, W., & Satrio, R. B. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen, Volume 4, Nomor 11, 1-20.* (2015), hlm. 33.

jujur, pujian beralasan, ekspresi wajah yang hidup, tampilan gagah dan bertindak tegas, tindakan dan gerakan mempunyai tujuan.⁴⁶

Siagian menyebutkan bahwa kepemimpinan kharismatik adalah seseorang yang memiliki daya tarik tersendiri sehingga dikagumi oleh banyak pengikut meskipun para pengikut tersebut tidak selalu dapat menjelaskan secara konkret mengapa orang tertentu itu dikagumi.⁴⁷

Rivai menambahkan bahwa kepemimpinan kharismatik berkaitan dengan kewibawaan seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya. Dalam model kepemimpinan transformasional kharisma diartikan sebagai pola perilaku yang mencerminkan kewibawaan dan keteladanan. Melalui kharisma transformasionalnya seorang pimpinan akan mampu menumbuhkan rasa percaya diri dan saling mempercayai di antara dirinya dan para bawahannya. Hal ini dicontohkan sebagai seorang kepala lembaga pendidikan misalnya kepala sekolah akan membuat para bawahannya menerima sebagai model yang ingin ditirunya setiap saat. Kharisma akan memberikan wawasan serta kesadaran akan misi dan membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan kepada para bawahannya. Hal ini dikarenakan seorang kepala sekolah yang memiliki kharisma akan lebih mudah dalam

⁴⁶Dessler, Garry, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT. Preshelindo, 2011), hlm. 144.

⁴⁷Siagian P. Sondang, *Organisasi Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi* (Jakarta: Gunung Agung, 2016), hlm. 137.

mengajak dan mempengaruhi para guru untuk secara bersama-sama mengembangkan dan memajukan sekolah. ⁴⁸

Hasibuan mengatakan :

- (1) Kharisma diakui sebagai salah satu kualitas utama dari pemimpin
- (2) Meskipun beberapa pemimpin sukses tidak secara universal dianggap berkharisma oleh banyak orang, usaha untuk memimpin oranglain tanpa kharisma akan merugikan anda.
- (3) Meskipun opini populer mengatakan bahwa kharisma adalah kualitas batin yang misterius yang hanya dimiliki oleh segelintir orang terpilih, sebenarnya anda bisa mengembangkan banyak kualitas yang berkaitan dengan kharisma.
- (4) Metode paling efektif dan manjur untuk mengembangkan atau memperkuat kharisma anda antara lain belajar mengekspresikan perasaan anda secara lebih jelas dan menjadi lebih semangat, optimis dan energitik, juga perlu memberi pujian dengan jujur. ⁴⁹

Berdasarkan uraian di atas maka pemimpin yang kharismatik memiliki kewibawaan, keteladanan, semangat optimisme dan energi, berlaku jujur, pujian beralasan, menggunakan ekspresi wajah yang hidup, tampil gagah dan bertindak tegas, tindakan dan gerakan memiliki tujuan.

⁴⁸Rivai, Veithzal dan Sagala, Ella Jauvani, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : Dari Teori ke Praktek* (Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2009), hlm. 83.

⁴⁹Hasibuan, Malayu, SP, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT. Bumi Akasara, 2014), hlm. 54.

b) Kewibawaan

Keberhasilan pemimpin dipandang dari segi sumber dan terjadinya sejumlah kewibawaan yang ada pada diri pemimpin dan dengan cara yang bagaimana para pemimpin menggunakan kewibawaan tersebut kepada bawahan. Hasibuan menyebutkan kewibawaan adalah bagaimana mempengaruhi para bawahannya dan stafnya untuk mau bekerja sama dalam mencapai tujuan. Kewibawaan merupakan keunggulan, kelebihan atau pengaruh yang dimiliki oleh pimpinan. Kewibawaan dapat mempengaruhi orang lain, bahkan menggerakkan, memperdayakan segala sumber daya untuk mencapai tujuan sesuai dengan apa yang diinginkan.⁵⁰ Berdasarkan hasil penelitian French dan Reven dalam Wibowo bahwa sumber dari kewibawaan berasal dari :

- (1) *Reward power*, yaitu bawahan mengerjakan sesuatu agar memperoleh penghargaan yang dimiliki oleh pemimpin
- (2) *Coersive power* yaitu bawahan mengerjakan sesuatu agar dapat terhindar dari hukuman yang dimiliki oleh pemimpin
- (3) *Legitimate power* yaitu bawahan melakukan sesuatu karena pemimpin memiliki kekuasaan meminta bawahan dan bawahan mempunyai kewajiban untuk menuruti atau mematuhi.
- (4) *Expert power* yaitu bawahan mengerjakan sesuatu karena bawahan percaya bahwa pemimpin memiliki pengetahuan khusus dan keahlian serta mengetahui apa yang diperlukan.

⁵⁰Hasibuan, Malayu, SP, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT. Bumi Akasara, 2014), hlm. 58.

(5) Referent power yaitu bawahan melakukan sesuatu karena bawahan merasa kagum terhadap pemimpin, bawahan merasa kagum atau membutuhkan untuk menerima restu pemimpin, dan mau berperilaku pula seperti pemimpin.

Berdasarkan kutipan di atas disimpulkan kepemimpinan transformasional harus memiliki kewibawaan, karena kewibawaan merupakan keunggulan yang dapat mempengaruhi bawahannya agar mau bekerja sesuai dengan apa yang diinginkan.

c) Keteladanan

Seorang pemimpin dapat menjadi figure bagi bawahannya dan menjadi panutan serta harus mempunyai sikap setia kepada organisasi, kepada bawahan, dedikasi pada tugas, disiplin kerja, berlandaskan moral dan etika serta jujur dan perhatian terhadap kepentingan bawahan dan berbagai nilai-nilai positif. Pemimpin memberikan teladan dan berada di barisan terdepan untuk memberikan pengorbanan bagi kemajuan kelompok. Pemimpin menunjukkan kesempatan yang baru dan mendorong serta memberikan keberanian kepada anggota untuk melakukan sesuatu yang baru, mengarahkan anggota tentang bagaimana cara melakukan pekerjaan. Pemimpin memberi teladan dan sekaligus melayani kelompok agar mencapai tujuan.

d) Memiliki semangat, optimisme dan energi

Salah satu kualitas luar biasa dari orang yang kharismatik adalah selalu bersemangat, optimis dan energitik di setiap waktu. Aspek dari

orang yang senantiasa semangat, optimis dan energitik adalah orang yang mempertahankan orientasi aksi. “ayo kita kerjakan” adalah suatu seruan dari orang yang kharismatik. Dalam menghadapi berbagai persoalan, pemimpin dipaksa berpikir cepat dan bekerja ekstra oleh karenanya harus memiliki cadangan energi yang ekstra, kesehatan yang prima. Dalam bertindak tidak boleh ragu-ragu, tampak loyo dan tidak berdaya karena sikap tersebut tidak membuat orang percaya akan kemampuan. Suatu orientasi aksi berarti bahwa anda tidak mau repot dengan fakta dan perbedaan yang berjubel sebelum membuat keputusan. Setelah mendapat informasi yang cukup untuk memperkuat intuisi, orang yang kharismatik akan bertindak dan mendorong orang lain untuk melakukan hal yang sama. Dubrin menyebutkan bahwa orang yang mempunyai orientasi aksi adalah orang yang ingin menyelesaikan sesuatu dan mengimplementasikan keputusan.⁵¹

e) Berlaku Jujur

Kebenaran itu kadang pahit, tetapi ini tidak melemahkan para pemimpin yang kharismatik. Hasibuan menyebutkan orang kharismatik adalah orang yang jujur tentang aspek negatif dan positif. Mereka memahami orang lain dan situasi dengan cepat dan akurat dan mau berbagi persepsi. Orang kharismatik berbicara secara langsung akibatnya orang lain tahu dimana mereka sesungguhnya berada. Pemimpin pemimpin yang kharismatik biasanya terus terang dalam memberikan

⁵¹Wibowo, *Manajemen Kinerja*. Cetakan Pertama (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2011), hlm. 29.

penilaian atas sesuatu atau situasi. Jelaslah bahwa seorang pemimpin harus bisa berlaku jujur baik dalam hal negatif maupun positif walaupun kadang kejujuran itu sangat pahit untuk dilakukan, pemimpin yang kharismatik harus memiliki kejujuran dan berterus terang serta tegas.

f) Pujian yang Beralasan

Pemimpin yang kharismatik adalah selain orang yang jujur, juga pandai memuji. Mereka cenderung memuji tindakan atau karakteristik yang memang layak dipuji. Pujian yang jujur membuat orang lain merasa senang, dan salah satu ciri pemimpin yang kharismatik adalah dia bisa membuat orang lain senang, setidaknya seorang pemimpin memuji dengan memuat suatu kredibilitas dan mengatakan sesuatu yang positif dengan alasan yang diterima akal, memberi feedback positif terhadap pernyataan, tindakan dan hasil yang telah dilakukan.⁵²

g) Menggunakan Ekspresi Wajah Yang Hidup

Untuk menunjukkan dinamisme personal perlu sering-sering menggunakan ekspresi wajah yang hidup. Dubrin (2015:52) menyebutkan “ekspresi wajah yang hidup mencerminkan karakteristik kepemimpinan. Mereka merefleksikan fakta bahwa anda senang mendengarkan dan terlibat aktif dalam kegiatan”.

h) Tampil Gagah Dan Bertindak Tegas

Bagian yang tak terpisahkan dari kharisma ialah tampil gagah dan bertindak dengan tegas. Seorang pemimpin harus selalu berpenampilan

⁵² Hasibuan, Malayu, SP, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT. Bumi Akasara, 2014), hlm. 50.

gagah karena hal ini dapat menimbulkan kewibawaan dan daya tarik bagi para pengikut.

i) Tindakan Dan Gerakan Memiliki Tujuan

Orang yang datang ke tempat kerja dengan kesan seolah-olah punya tujuan mendesak akan tampak berkarisma dan dinamis. Jangan berdiri di luar ruangan menunggu orang lain karena hal ini akan membuat anda tampak menyia-nyiakan waktu. Sebaiknya duduklah di ruangan rapat dan bacalah memo anda atau memeriksa daftar tugas anda.

2) *Individual Consideration* (Kepekaan Individu)

Kepekaan individu dalam model kepemimpinan transformasional diartikan sebagai pola perilaku yang mencerminkan suatu karakter seorang pemimpin yang mampu memahami perbedaan individual para bawahannya. Pemimpin transformasional mau dan mampu untuk mendengar aspirasi, mendidik, dan melatih bawahan dan mampu melihat potensi dan kebutuhan berkembang para bawahan serta memfasilitasinya atau dengan kata lain, pemimpin transformasional mampu memahami dan menghargai bawahan berdasarkan kebutuhan bawahan dan memperhatikan keinginan berprestasi dan berkembang.

Hasibuan menyebutkan seorang pemimpin transformasional akan memperhatikan faktor-faktor individu sebagaimana mereka tidak boleh disamaratakan, karena adanya perbedaan, kepentingan dan pengembangan diri yang berbeda satu sama lain. Selain itu dengan kepekaan individunya

seorang pemimpin akan memberikan perhatian, membina, membimbing dan melatih setiap orang secara khusus dan pribadi.

Selanjutnya kepekaan individu (konsiderasi) menunjukkan perilaku pemimpin yang bersahabat, saling adanya kepercayaan, saling hormat menghormati, dan hubungan yang hangat di dalam kerjasama antara pemimpin dengan anggota-anggota kelompok.⁵³ Kerangka perilaku pemimpin yang memiliki kepekaan individu menurut Rivai adalah

a) Penghargaan

Memberikan penghargaan ketika seseorang menyelesaikan pekerjaan dengan baik yang bentuknya terentang dari sekedar pujian sampai dengan tambahan insentif, bahkan kenaikan jabatan, tergantung kepada keberhasilan dan peluang yang ada. Hal ini dapat dilakukan seperti mengadakan kegiatan *teacher of the month* atau penghargaan bagi bawahan yang berprestasi setiap bulan.

b) Toleransi

Pimpinan seharusnya dapat membangkitkan perasaan saling menghargai pendapat di antara bawahan sehingga mereka dapat mengemukakan pendapatnya tanpa merasa akan dilecehkan atau diejek. Dalam hal ini Pimpinan dapat memberikan keteladanan sikap saling menghargai orang lain baik dalam situasi formal maupun non formal. Pimpinan juga seharusnya memberikan keteladanan tentang bagaimana

⁵³Hasibuan, Malayu, SP, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT. Bumi Akasara, 2013), hlm. 57.

bersikap diam dan penuh perhatian ketika seseorang sedang mengemukakan pendapatnya atau sedang mempresentasikan sesuatu hal.

c) Kekeluargaan

Pimpinan mengenal para bawahan secara pribadi dalam rangka mengetahui keterampilan, minat dan persoalan-persoalan yang sedang dihadapi. Dengan mengenal para bawahan secara pribadi pimpinan akan mengetahui secara pasti kelebihan-kelebihan yang dimiliki masing-masing bawahan, demikian pula persoalan yang dihadapi masing-masing bawahan. Hal ini akan melahirkan suatu keterbukaan, harmonis dan tidak kaku.

d) Demokratik

Pemimpin yang demokratik akan berbagi wewenang pengambilan keputusan dengan para bawahannya dalam arti bahwa para bawahan diikuti sertakan seluruh proses pengambilan keputusan. Dengan gaya yang demokratik ciri pemimpin yang menonjol bukan lagi ketegasan, akan tetapi ciri lain, umpamanya menjadi pendengar yang baik dan pelaku manajerialnya bukan yang berorientasi kepada penyelesaian tugas semata melainkan juga memperhitungkan perhatian kepada kepentingan dan kebutuhan para bawahan. Dapat diambil kesimpulan bahwa pemimpin yang demokratik memperhitungkan perhatian kepada kepentingan dan kebutuhan para bawahan, sehingga akan membangkitkan moral kerja pegawai karena merasakan adanya pengakuan dan penghargaan.

e) Adil

Sikap adil memang sangat sederhana dan mudah diucapkan namun sesungguhnya sangat sulit dilakukan yaitu sikap yang mampu mengedepankan kepentingan orang lain di samping kepentingan kita sendiri. Adil adalah sikap yang selalu mencari solusi yang "win-win" dalam setiap menghadapi persoalan, sikap ini tidak selalu mencari pembenaran bagi pihak sendiri karena setiap orang selalu memiliki kekurangan dan kelebihan. Sikap adil juga memiliki ciri-ciri tidak emosional tetapi lebih berpikir secara seimbang antara emosional dan rasional. Dalam setiap persoalan, sikap adil berusaha menempatkan diri sebagai orang dewasa yang mampu berdiskusi bukan seperti anak-anak yang selalu ingin menang sendiri. Sikap adil menyangkut seluruh aspek kehidupan dan perilaku manusia.

f) Pemberdayaan

Pemimpin seharusnya memberdayakan bawahan dengan menaruh kepercayaan yang tinggi terhadap para bawahan. Hal ini dapat dilakukannya dengan tanpa ragu-ragu memberikan tugas kepada para bawahan dan adanya keyakinan bahwa tugas tersebut akan dilaksanakan sebaik-baiknya. Pemberian kepercayaan kepada bawahan ini akan menanamkan dan meningkatkan rasa percaya diri para bawahan dan akan lebih tenang dalam bekerja dan menjadi lebih termotivasi serta menjadi lebih kreatif untuk mencari prestasi. Dengan demikian bawahan tidak

bekerja menyimpang dari arah yang sudah ditentukan yaitu visi dan misi yang ingin diwujudkan.

g) Partisipatif

Pemimpin seharusnya meminta komentar, pendapat dan saran dari para bawahan terhadap apa yang dikerjakannya. Dengan demikian para bawahan menjadi tidak khawatir untuk memberikan koreksi atau kesalahan yang mungkin dilakukan pimpinan dan bukan bersikap ABS (Asal Bapak Senang).

h) Respektif

Pemimpin seharusnya memperlakukan orang lain dengan penuh hormat, tanpa pandang bulu, sehingga mereka akan merasa dihargai dan dihormati oleh pimpinan. Di lingkungan sekolah misalnya kepala sekolah seharusnya menyapa tukang kebun, staf administrasi, guru dan pegawai lainnya dengan perasaan hormat tanpa mengurangi kewibawannya.⁵⁴

3) *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

Stimulasi intelektual dalam kepemimpinan transformasional diartikan sebagai pola perilaku yang mencerminkan cita rasa intelektual, dinamis, analisis, keluasan wawasan dan keterbukaan. Melalui kepemimpinan transformasional seorang pemimpin akan melakukan stimulasi intelektual. Elemen kepemimpinan ini dapat dilihat antara lain dalam kemampuan seorang pemimpin dalam mempraktekkan dan mengelaborasi simbol-simbol yang muncul dalam kehidupan, mengajak

⁵⁴Rivai, Veithzal dan Sagala, Ella Jauvani, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : Dari Teori ke Praktek* (Jakart : PT. Rajagrafindo Persada, 2009), hlm. 80.

bawahan untuk berfikir dengan menemukan cara-cara baru yang lebih efektif, bawahan dibawa pada situasi untuk selalu bertanya pada diri sendiri dan membandingkannya dengan asumsi yang berkembang di masyarakat, yang untuk selanjutnya mengembangkan kemampuan, pemecahan masalah dengan cermat dan rasional. Pemimpin transformasional mampu mendorong (menstimulasi) kreativitas bawahan untuk selalu kreatif dan inovatif dan menumbuhkan suasana dimana bawahan merasa terdorong untuk berpikir tentang masalah lama dengan cara baru.

Dessler menyebutkan stimulasi intelektual merupakan model kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan intelegensia, rasionalitas dan pemecahan masalah serta seksama. Bass dan Avolio dalam Munawwarh mengatakan pemimpin mampu menumbuhkan ide-ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi bawahan, memberikan motivasi pada bawahan untuk mencari pendekatan-pendekatan baru dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi. Dengan stimulasi intelektual ini seorang pemimpin akan menumbuhkan ekspektasi melalui pemanfaatan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha dan mengkomunikasikan tujuan-tujuan penting dengan cara yang sederhana.

55

Menurut Pasolong kerangka perilaku stimulasi intelektual adalah evaluasi hasil kerja (*self assessment*), inovatif, kreatif, profesionalisme, kepemimpinan kolektif, dan memiliki ide-ide baru.

⁵⁵Dessler, Garry, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT. Preshelindo, 2011), hlm. 87.

a) Evaluasi hasil kerja (*Self assessment*)

Mendorong para pegawai untuk selalu mengevaluasi hasil kerja mereka masing-masing dan menyempurnakannya. Pemimpin memberikan keteladanan bahwa suatu pekerjaan yang telah selesai perlu merenung kembali agar lebih mantap, pembetulan jika terdapat kesalahan. Pemimpin juga memberikan keteladanan bahwa intropeksi diri dan mengevaluasi diri sendiri merupakan tindakan yang baik dalam rangka mengoreksi tindakan yang salah dan tidak mengulangi lagi di masa depan.

b) Inovatif

Memecahkan peroblem-problem lama dengan cara-cara baru. Pemimpin menyadarkan para pegawai bahwa sebetulnya kehidupan atau segala sesuatu bisa terulang-ulang dalam kehidupan ini. Sebaliknya kehidupan harus berlangsung dengan penemuan-penemuan baru dan cara-cara berpikir baru. Oleh karenanya banyak di antara permasalahan atau kejadian lama yang mengandung nilai-nilai luhur dan ini diperlukan cara-cara baru dalam penanganannya.

c) Kreatif

Mendorong untuk mencoba cara-cara baru dalam berbagai kegiatan. Mencoba dan mencoba lagi merupakan awal dari lahirnya kreasi-kreasi baru. Pemimpin memberikan keteladanan tentang bagaimana tentang prinsip trial and error adalah awal dari lahirnya inovasi-inovasi dalam pemikiran, dan dunia pendidikan memerlukan itu

dalam rangka membawa peserta didik pada penguasaan materi pembelajaran yang sesungguhnya.

d) Profesionalisme

Mendorong staf untuk selalu berinovasi, bekerja keras dan profesional. Pemimpin memberikan keteladanan bahwa bekerja keras dan berhasil mendatangkan kepuasan hidup yang luar biasa dan memberikan keteladanan bahwa ruang lingkup pekerjaan merupakan lading yang luas untuk berinovasi bagi pegawai. Inovasi tidak seharusnya terjadi dalam skala besar, melainkan sangat mungkin dalam skala kecil.

e) Kepemimpinan Kolektif

Dalam kegiatan organisasi, pemimpin tidak boleh mengerjakan sendiri melainkan seharusnya melibatkan para pegawai. Dalam hal ini pemimpin dapat mengumpulkan para pegawai untuk mendiskusikan dan membuat perencanaan suatu kegiatan.

f) Ide-ide baru

Selalu mencari berbagai sumber ide-ide baru dan hasilnya disampaikan pada para pegawai. Pemimpin tidak mengenal lelah dalam mengambil berbagai sumber untuk menemukan gagasan-gagasan baru yang lalu disampaikannya pada para pegawai untuk didiskusikan. Pemimpin memiliki hubungan dan jaringan yang luas dalam rangka mencari dan menemukan pemikiran-pemikiran baru terhadap suatu permasalahan

e. Indikator Kepemimpinan Transformasional

Bass dan Avolio mengemukakan 4 dimensi kepemimpinan transformasional yang dikenal dengan konsep “4I” pada tahun 1994. Bass menyarankan kepada pemimpin transformasional agar dapat menggali kepercayaan, hormat dan kekaguman dari para pengikut mereka. Berikut ini adalah dimensi dan indikator kepemimpinan transformasional yang dijadikan sebagai acuan dalam penelitian ini :

- 1) *Idealized Influence*, pemimpin harus menjadi contoh yang baik, yang dapat diikuti oleh pegawainya, sehingga akan menghasilkan rasa hormat dan percaya kepada pemimpin tersebut, dengan indikator :
 - a) Rasa hormat dari atasan
 - b) Kepercayaan
 - c) Dapat menjadi panutan
- 2) *Inspirational Motivation*, pemimpin harus bisa memberikan motivasi, dan target yang jelas untuk dicapai oleh pegawainya, dengan indikator :
 - a) Motivator
 - b) Penetapan tujuan
- 3) *Intellectual Simulation*, pemimpin harus mampu merangsang pegawainya untuk memunculkan ide-ide dan gagasan-gagasan baru, pemimpin juga harus membiarkan pegawainya menjadi problem solver dan memberikan inovasiinovasi baru dibawah bimbingannya, dengan indikator :
 - a) Ide kreatif
 - b) Problem solver

4) *Individualized Consideration*, pemimpin harus memberikan perhatian, mendengarkan keluhan, dan mengerti kebutuhan pegawainya. Seluruh dimensi tersebut jika dilaksanakan dengan baik maka akan membantu dalam memaksimalkan peran pemimpin dalam organisasi, dengan indikator :

- a) Pengembangan karir
- b) Menciptakan lingkungan kerja yang baik
- c) Hubungan dengan bawahan

f. Kepemimpinan Transformasional dalam Al-qur'an

Wacana kepemimpinan dalam dunia islam yang utuh digali dari firman Allah yang verbal (Al-Qur'an) mulai menjadi gelombang besar pada abad ke-19 setelah sebelumnya melemah karena menguatannya pengkajian terhadap firman Allah yang nonverbal berupa perilaku manusia dan gejala alam semesta raya.⁵⁶ Dalam al-Qur'an semangat perubahan, revolusi termasuk transformasi dapat menemukan pijakan epistemologisnya dari beberapa ayat yang menceritakan tentang para nabi dan rasulullah yang revolusioner semisal cerita Ibrahim as, Musa as, Isa as, dan Muhammad saw dan beberapa ayat yang tertera lafadz *al-Hijrah*, dan *al-Jihadu*.

Dalam bukunya "wahyu dan revolusi" Ziauk Haque mengatakan :
 "Hijrah adalah suatu transformasional untuk mencapai tujuan yang luhur, titik kulminasi, atau puncak jihad ketika orang-orang yang berjuang untuk mencapai sebuah tatanan baru yang berdasarkan kebenaran dan kesetaraan

⁵⁶ Mohammad Karim, *Pemimpin Transformasional di Lembaga Pendidikan Islam* (Malang : Uin-Maliki press, 2010), hlm. 46.

antara manusia menolak tatanan lama yang berdasarkan deskriminasi dan korupsi guna mempercepat tercapainya tujuan perjuangan mereka melawan kekuatan-kekuatan kejahatan tatanan yang sudah usang tersebut”.⁵⁷

أَشْتَرُوا بِآيَاتِ اللَّهِ ثَمَنًا قَلِيلًا فَصَدُّوا عَنْ سَبِيلِهِ ۚ إِنَّهُمْ سَاءَ مَا كَانُوا

يَعْمَلُونَ ﴿٩﴾

Artinya : Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu jadikan bapak-bapak dan saudara-saudaramu pemimpin-pemimpinmu, jika mereka lebih mengutamakan kekafiran ataskeimanan dan siapa di antara kamu yang menjadikan mereka pemimpin-pemimpinmu, maka mereka itulah orang-orang yang dzalim. (Q.S,at-Taubah (9):23)⁵⁸

Pemimpin transformasional (hijrah) yang mempunyai kepercayaan yang tinggi kepada nilai-nilai besar, agung, mulia dan luhur kemudian memperjuangkan bahkan menularkannya kepada seluruh karyawan organisasi harus siap mentransformasikan diri untuk keluar darijeratan materi duniawai seperti jabatan, harta benda, keluarga untuk kemudian komitmen untuk mewujudkan tujuan mulia sebagaimana yang telah divisikan.

Menurut ayat diatas para nabi sebagai pemimpin transformasional dan pengikutnya mencintai tujuan mereka diatas segala-galanya, mereka memperjuangkan kebenaran dan keadilan. Dari sinilah perilaku komitmen yang tinggi terhadap sasaran organisasi atau cita- cita agung yang telah dirumuskan bersama tanpa terlihat.

⁵⁷ Ziaul Haque, terjemahan. Setiawati al-Khattab, *Wahyu dan Revolusi*, (Yogyakarta : LkiS, 2000). hlm. 67

⁵⁸ Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Hikma Al-Qur'an dan terjemahannya* (Jawa Barat: Diponegoro, 2005), hlm. 190.

Selain hijrah perilaku jihad juga menjadi strategi dan taktik untuk memperjuangkan dan melindungi terciptanya perubahan dan perbaikan organisasi. Secara harfiah, *jahada* berarti berjuang, berusaha keras dan berperang /melawan. Jihad adalah berusaha keras dan berjuang untuk alasan dan tujuan tertentu⁵⁹

فَلَا تُطِعِ الْكَافِرِينَ وَجَاهِدْهُمْ بِهِ جِهَادًا كَبِيرًا

Artinya; *Maka janganlah kamu mengikuti orang-orang kafir, dan berjihadlah terhadap mereka dengan Al-Quran dengan Jihad yang besar.(Al-Furqon-52)*⁶⁰

Jihad untuk mewujudkan perilaku transformasional karyawan sehingga tercipta perubahan dan perbaikan organisasi diperlukan untuk kesejahteraan bersama. Pergantian kepemimpinan harus mampu meneruskan perjuangan para pemimpin transformasional hingga tatanan organisasi yang berdasarkan visi dan misi besar dalam mewujudkan sistem kerja organisasi yang baik dan mewujudkan lulusan organisasi pendidikan yang sesuai dengan cita-cita agung yang telah ditetapkan dapat terus terwujud serta dapat ditingkatkan menjadi lebih baik lagi meskipun dengan merubah visi dan misi organisasi

4. Komunikasi Organisasi.

a. Pengertian Komunikasi

Komunikasi sangat penting bagi kehidupan manusia. Berkembangnya pengetahuan manusia dari hari ke hari karena komunikasi. Komunikasi juga membentuk sistem sosial yang saling membutuhkan satu

⁵⁹.Mohammad Karim, *Pemimpin Transformasional di Lembaga Pendidikan Islam* (Malang: Uin-Maliki press, 2010), hlm.135.

⁶⁰Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Hikma Al-Qur'an dan terjemahannya* (Jawa Barat:Diponegoro, 2005), hlm. 364.

sama lain, maka dari itu komunikasi dan masyarakat tidak dapat dipisahkan. Menurut Edward Sapir yang dikutip oleh Roudhonah dalam buku Ilmu Komunikasi bahwa "Jaringan hubungan masyarakat itu melalui komunikasi, jikalau tidak ada komunikasi, maka tidak ada masyarakat."⁶¹

Pengertian komunikasi dapat dilihat dari etimologi (bahasa) dan terminologi (istilah). Dari sudut etimologi, Menurut Raymond S. Ross yang dikutip oleh Deddy Mulyana dalam buku Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar bahwa "komunikasi atau *communication* dalam bahasa Inggris berasal dari kata latin *communis* yang berarti membuat sama."⁶² Selain itu menurut Roudhonah dalam buku Ilmu Komunikasi, dibagi menjadi beberapa kata diantaranya "*communicare* yang berarti berpartisipasi atau memberi tahukan, *communis opinion* yang berarti pendapat umum."⁶³ Dari pengertian tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa komunikasi adalah penyampaian pesan yang bertujuan untuk membuat sama persepsi atau arti antara komunikator dan komunikan. Berikut definisi komunikasi menurut para ahli :

Morissan komunikasi merupakan salah satu aspek terpenting namun juga kompleks dalam kehidupan manusia. Manusia sangat dipengaruhi oleh komunikasi yang dilakukannya dengan manusia lain, baik yang sudah dikenal maupun yang tidak dikenal sama sekali.⁶⁴

⁶¹ Roudhonah, *Ilmu Komunikasi* (Jakarta: UIN Press, 2007), hlm. 13.

⁶² Deddy Mulyana, *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar* (Bandung: Rosdakarya, 2007), Cet. Ke-9, hlm. 46.

⁶³ Roudhonah, *Ilmu Komunikasi* (Jakarta: UIN Press, 2007), hlm. 27.

⁶⁴ Morissan, *Teori Komunikasi Individu Hingga Massa* (Jakarta: Kencana, 2013), hlm. 11.

Marhaeni istilah komunikasi atau *communication* berasal dari bahasa latin, yaitu *communicatus* yang berarti berbagi atau menjadi milik bersama. Kata sifatnya *communis* yang bermakna umum atau bersama-sama. Dengan demikian komunikasi menurut Lexicographer (ahli kamus bahasa), menunjuk pada suatu upaya yang bertujuan berbagi untuk mencapai kebersamaan.⁶⁵

Dari beberapa pengertian di atas dapat dirangkum bahwa komunikasi ialah suatu proses penyampaian pesan dari komunikator kepada komunikan dengan media tertentu untuk membuat pemahaman yang sama diantara mereka, informasi yang disampaikan dapat memberikan efek tertentu kepada komunikan, bisa mempengaruhi kognitif, afektif, dan behavioral nya.

b. Pengertian Organisasi

Organisasi terdiri dari lingkungan internal dan eksternal. Organisasi merupakan sekumpulan individu yang memiliki visi misi yang sama untuk mencapai tujuan bersama. Organisasi merupakan tempat dua individu atau lebih untuk melakukan aktivitas dan memiliki tujuan tertentu.

Berikut definisi organisasi menurut para ahli:

Menurut Khocler yang dikutip oleh Onong Uchayana dalam buku Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek mengatakan organisasi adalah “sistem

⁶⁵ Marhaeni Fajar, *Ilmu komunikasi teori & praktik* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2009), hlm.31.

hubungan yang berstruktur yang mengkoordinasi usaha suatu kelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu.”⁶⁶

Lain lagi dengan pendapat Wright yang dikutip Onong Uchayana, dia mengatakan bahwa “organisasi adalah suatu bentuk sistem terbuka dari aktifitas yang di koordinasikan oleh dua orang atau lebih untuk mencapai suatu tujuan bersama.”⁶⁷

Robbins organisasi merupakan satu kumpulan atau sistem individual yang melalui satu hirarki jenjang dan pembagian kerja, berupa mencapai tujuan yang ditetapkan.⁶⁸ Pace dan Faules bahwa organisasi adalah sebuah wadah yang menampung orang-orang dan objek-objek; orang-orang dalam organisasi yang berusaha mencapai tujuan bersama.⁶⁹

Dari beberapa definsi tentang organisasi, terdapat pola hubungan untuk mencapai tujuan. Maka untuk mendukung terciptanya pola hubungan perlu adanya komunikasi dalam organisasi, teori yang akan di bahas selanjutnya yaitu tentang komunikasi organisasi.

c. Pengertian Komunikasi Organisasi

Komunikasi dalam organisasi merupakan ilmu yang mempelajari cara berinteraksi dalam sebuah organisasi. Komunikasi sendiri merupakan

⁶⁶ Onong Uchayana, *Ilmu Komunikasi teori dan Praktek* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2002). Cet. Ke-6, hlm. 7.

⁶⁷ Onong Uchayana, *Ilmu Komunikasi teori dan Praktek* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2002). Cet. Ke-6, hlm. 7.

⁶⁸ Robbins, Stephen, *Organizational Behavior. 9th Edition* (New Jersey: Precentice Hall International Inc, 2015), hlm. 44.

⁶⁹ Pace, R. Wayne dan Faules, *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2015), hlm. 17.

bagian yang ada di dalam suatu organisasi, guna membantu untuk keberlangsungan aktivitas organisasi.

Dalam buku *Komunikasi Organisasi* karya R. Wayne Pace dan Don F. Faules menjabarkan bahwa definisi komunikasi organisasi dapat dilihat dari dua sudut pandang yaitu definisi subjektif dan definisi objektif. Keduanya memiliki ciri khas masing-masing.

Komunikasi organisasi dalam perspektif subjektif adalah „perilaku pengorganisasian“ yang terjadi dan bagaimana mereka yang terlibat dalam proses itu bertransaksi dan memberi makna atas apa yang terjadi. Pada perspektif ini yang ditekankan adalah proses penciptaan makna atas interaksi yang menciptakan, memelihara, dan mengubah organisasi. Sedangkan dalam definisi objektif adalah kegiatan penangan pesan yang terkandung dalam suatu batas organisasi. Pada perspektif ini yang lebih ditekankan adalah pada komunikasi sebagai suatu alat yang memungkinkan orang beradaptasi dengan lingkungan mereka.⁷⁰

Menurut Pace dan Faules bahwa komunikasi organisasi didefinisikan sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tersebut. Suatu organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan-hubungan hierarkis antara satu dengan lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan.⁷¹

⁷⁰R. Wayne Pace dan Don F. Faules, *Komunikasi Organisasi* (Bandung, Rosdakarya, 2006), hlm. 33.

⁷¹Pace, R. Wayne dan Faules, *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2015), hlm. 31.

Menurut Marhaeni bahwa komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan berbagai pesan organisasi di dalam kelompok formal maupun informal dari suatu organisasi.⁷²

Dari beberapa definisi tersebut dapat diketahui bahwa komunikasi organisasi saling berkaitan satu dengan yang lain. Komunikasi merupakan alat untuk membangun sebuah organisasi yang baik. Jika terjadi kesalahan dalam penafsiran komunikasi, akan berpengaruh kepada tujuan organisasi. Sehingga sumber daya manusia yang ada dituntut untuk mengerti dan memahami dalam melaksanakan tugas-tugas yang di informasikan atau diberikan. Maka perlu memahami fungsi dari komunikasi dalam organisasi, yang akan di bahas dalam teori berikutnya.

d. Fungsi Komunikasi Dalam Organisasi

Dalam suatu organisasi, baik yang berorientasi untuk menarik keuntungan (profit) maupun nirlaba (non-profit), memiliki empat fungsi organisasi, yaitu: fungsi informatif, regulatif, persuasif, dan integratif. Keempat fungsi tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1) Fungsi Informatif

Organisasi dapat dipandang sebagai suatu sistem proses informasi. Maksudnya seluruh anggota dalam suatu organisasi berharap dapat memperoleh informasi yang lebih banyak, lebih baik, dan tepat waktu.⁷³

⁷²Marhaeni Fajar, *Ilmu komunikasi teori & praktik* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2009), hlm. 12.

⁷³Burhan Bungin, *Sosiologi Komunikasi* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2007), hlm. 274.

2) Fungsi Regulatif

Fungsi ini berkaitan dengan peraturan-peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi. Ada dua hal yang berpengaruh pada fungsi regulatif ini. *Pertama*, atasan atau orang-orang yang berada dalam tatanan manajemen, yaitu mereka yang memiliki wewenang untuk mengendalikan informasi dan memberikan intruksi atau perintah. *Kedua*, berkaitan dengan pesan. Pesan-pesan regulatif pada dasarnya berorientasi pada kerja. Artinya bawahan membutuhkan kepastian peraturan tentang pekerjaan yang boleh untuk dilaksanakan”.⁷⁴

3) Fungsi Persuasif

Fungsi ini lebih banyak dimanfaatkan oleh pihak pimpinan dalam sebuah organisasi dengan tujuan untuk memperoleh dukungan dari karyawan.”⁷⁵ Fungsi persuasif adalah penyeimbang dari pemberian intruksi. Seorang atasan harus pintar-pintar mendapatkan hati para karyawannya, maka persuasif inilah caranya. Atasan dalam memberikan intruksi pekerjaan juga harus dibarengi dengan sikap mengajak yang santun dan bijak. Sebab pekerjaan yang dilakukan secara sukarela oleh karyawan akan menghasilkan kepedulian yang lebih besar dibanding jika pimpinan sering memperlihatkan kekuasaan dan kewenangannya.

⁷⁴Soleh Soemirat, dkk., *Komunikasi Organisasional* (Jakarta: Universitas Terbuka, 2000), Modul uliah, hlm. 25.

⁷⁵Soleh Soemirat, dkk., *Komunikasi Organisasional* (Jakarta: Universitas Terbuka, 2000), Modul Kuliah, hlm. 25.

4) Fungsi Integratif

Setiap organisasi berusaha untuk menyediakan saluran yang memungkinkan karyawan dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik. “Ada dua saluran komunikasi yaitu, *formal*, seperti penerbitan khusus dalam organisasi (newsletter) dan laporan kemajuan organisasi; juga saluran *informal*, seperti perbincangan antarpribadi dalam masa istirahat kerja, pertandingan olahraga, dan lain-lain.”⁷⁶

e. Indikator Komunikasi Organisasi

Pada penelitian ini penulis akan meneliti komunikasi organisasi, dengan dimensi dan indikator yang dikemukakan oleh Pace dan Faules sebagai berikut :

1) Komunikasi ke bawah

Komunikasi ke bawah dalam sebuah organisasi berarti bahwa informasi mengalir dari jabatan berotoritas lebih tinggi kepada mereka yang berotoritas lebih rendah.⁷⁷ Menurut Pace dan Faules mengemukakan bahwa ada lima jenis informasi yang biasa dikomunikasikan dari atasan kepada bawahan, yaitu :

- a) Informasi bagaimana melakukan suatu pekerjaan
- b) Informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan
- c) Informasi mengenai kebijakan dan praktik-praktik organisasi
- d) Informasi mengenai kinerja pegawai

⁷⁶Burhan Bungin, *Sosiologi Komunikasi* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2007), hlm. 276.

⁷⁷Pace, R. Wayne dan Faules, *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2015), hlm. 184.

- e) Informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas (sense of mission)

2) Komunikasi ke atas

- a) Komunikasi ke atas dalam sebuah organisasi berarti bahwa informasi mengalir dari tingkat yang lebih rendah (bawahan) ketingkat yang lebih tinggi (penyelia). Komunikasi ke atas penting karena beberapa alasan :

- (1) Aliran informasi ke atas memberikan informasi berharga untuk pembuatan keputusan oleh mereka yang mengarahkan organisasi dan mengawasi kegiatan orang-orang lainnya
- b) Komunikasi ke atas memberi tahu penyelia kapan bawahan mereka siap menerima informasi dari mereka dan seberapa baik bawahan menerima apa yang dikatakan kepada mereka.
- c) Komunikasi ke atas memungkinkan dan bahkan mendorong omelan dan keluhan kesah muncul kepermukaan sehingga penyelia tahu apa yang mengganggu mereka yang paling dekat dengan operasi operasi sebenarnya
- d) Komunikasi ke atas menumbuhkan apresiasi dan loyalitas kepada organisasi dengan memberi kesempatan kepada pegawai untuk mengajukan pertanyaan dan menyumbang gagasan dan saran saran mengenai operasi organisasi

- e) Komunikasi ke atas mengizinkan penyelia untuk menentukan apakah bawahan memahami apa yang diharapkan dari aliran informasi kebawah.
- f) Komunikasi ke atas membantu pegawai mengatasi pekerjaan mereka dan memperkuat keterlibatan mereka dengan pekerjaan mereka dan organisasi tersebut.

3) Komunikasi horizontal

Komunikasi horizontal terdiri dari penyampaian informasi di antara rekan rekan sejawat dalam unit kerja yang sama. Unit kerja meliputi individu individu yang ditempatkan pada tingkat otoritas yang sama dalam organisasi dan mempunyai atasan yang sama. Tujuan komunikasi horizontal :

- a) Untuk mengkoordinasikan penugasan kerja.
- b) Berbagi informasi mengenai rencana dan kegiatan.
- c) Kurangnya penghargaan bagi komunikasi keatas yang dilakukan pegawai.
- d) Perasaan bahwa penyelia dan manager tidak dapat dihubungi dan tidak tanggap atas apa yang disampaikan pegawai

4) Komunikasi lintas saluran

Komunikasi lintas saluran merupakan merupakan salah satu bentuk komunikasi organisasi dimana informasi diberikan melewati batasbatas fungsional atau batas-batas unit kerja, dan diantara orang-orang yang satu sama lainnya tidak saling menjadi bawahan atau atasan.

Baik komunikasi horizontal maupun komunikasi lintas saluran mencakup hubungan lateral yang penting bagi komunikasi organisasi yang efektif.

5) Komunikasi informal, pribadi atau selentingan

Selentingan digambarkan sebagai metode penyampaian laporan rahasia dari orang ke orang yang tidak bisa diperoleh dari jalur biasa. Komunikasi informal cenderung mengandung laporan rahasia tentang orang-orang dan peristiwa yang tidak mengalir melalui saluran perusahaan yang formal. Informasi yang diperoleh melalui selentingan lebih memperhatikan “apa yang dikatakan atau didengar oleh seseorang” dari pada apa yang dipegang oleh pemegang kekuasaan. Paling tidak sumbernya terlihat “rahasia” meskipun informasi itu sendiri tidak terlihat rahasia.⁷⁸

5. Sistem Kompensasi

a. Pengertian kompensasi

Kompensasi merupakan hal yang tidak bisa dilepaskan dari pegawai, karena menjadi kewajiban perusahaan untuk memberikan kompensasi. Pegawai yang telah memberikan tenaga serta pikirannya didalam suatu organisasi akan diberi imbalan kompensasi baik secara langsung maupun tidak langsung. Menurut Handoko dikutip oleh Edy Sutrisno “Kompensasi adalah sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka”⁷⁹,

⁷⁸Pace, R. Wayne dan Faules, *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2015), hlm. 185.

⁷⁹Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana, 2017), hlm. 135-183.

Sedangkan, Menurut Sinambela menerangkan bahwa “kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh organisasi kepada para tenaga kerja karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan”.⁸⁰

Menurut Hasibuan, “kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai Imbalan atau jasa yang diberikan kepada perusahaan”.⁸¹

Hal ini juga dijelaskan oleh Rivai, “kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan”.⁸²

Kompensasi merupakan faktor utama dalam kepegawaian. Kebijakan kepegawaian banyak berhubungan dengan pertimbangan untuk menentukan kompensasi karyawan. Tingkat besar kecilnya kompensasi karyawan sangat berkaitan dengan tingkat pendidikan, tingkat jabatan, dan masa kerja karyawan. Maka dari itu dalam menentukan kompensasi karyawan perlu didasarkan pada penilaian prestasi, kondisi pegawai, tingkat pendidikan, jabatan, dan masa kerja karyawan. Organisasi harus menetapkan program-program kompensasi yang didasarkan atas asas keadilan, serta asas kelayakan dan kewajaran, dengan memperhatikan

⁸⁰Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT BumiAksara, 2017), hlm. 218.

⁸¹Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT. Toko Gunung Agung, 2011), hlm. 203.

⁸²Vethzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2009), hlm. 741.

undang-undang ketenagakerjaan yang berlaku. Asas keadilan ialah adanya konsistensi imbalan bagi pegawai yang memiliki tugas dengan bobot yang sama.

Kompensasi yang baik haruslah seminimal mungkin mengurangi keluhan atau ketidakpuasan yang timbul dari pegawai. Apabila pegawai mengetahui bahwa kompensasi yang diterimanya tidak sama dengan pegawai yang lain dengan bobot kerja yang sama maka pegawai akan mengalami kecemburuan, yang berpotensi untuk mengganggu iklim kerja organisasi dan produktivitas kerja pegawai. Kompensasi dikatakan adil bukan berarti setiap pegawai menerima kompensasi yang besarnya. Akan tetapi, berdasarkan asas adil, baik itu dalam penilaian, perlakuan, pemberian hadiah, maupun sanksi bagi setiap pegawai. Biasanya, dengan asas keadilan akan tercipta suasana kerja yang baik, motivasi kerja, disiplin, loyalitas, dan stabilitas pegawai yang lebih baik. Beberapa definisi kompensasi yang telah diuraikan di atas, maka dapat dikatakan bahwa kompensasi adalah sebuah timbal balik yang diberikan oleh perusahaan terhadap pegawai yang telah memberikan tenaga maupun pikiran. Kompensasi harus diberikan kepada pegawai agar pegawai semakin giat dalam bekerja dan menjadi kewajiban bagi perusahaan untuk memberikan kompensasi yang setimpal.

b. Jenis kompensasi

Dalam perspektif yang lebih spesifik, menurut Mondy *et al.*, bahwa sistem kompensasi mencakup dua kelompok komponen kompensasi, yaitu⁸³

1) Kompensasi Finansial

Kompensasi finansial adalah kompensasi yang diwujudkan dengan sejumlah uang kartal kepada karyawan yang bersangkutan. Kompensasi finansial dalam implementasinya dibedakan menjadi dua, yaitu

a) Kompensasi Finansial Langsung.

Kompensasi finansial langsung adalah pembayaran berbentuk uang yang diterima pegawai secara langsung dalam bentuk gaji/upah, tunjangan ekonomi, bonus, dan komisi. Gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada pegawai tetap dan mempunyai jaminan yang pasti, sedangkan upah adalah balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja dengan berpedoman pada perjanjian yang disepakati pembayarannya.

Gaji atau upah sebagai komponen kompensasi menyangkut analisis gaji, dimana pegawai atau karyawan dibayar secara sistematis atas usaha yang disumbangkan kepada organisasi atau perusahaan.

⁸³ R. Wayne Mondy, Arthur Sharplin & Edwin B. Flipo, *Management: Concepts and Practices*, Fourth Edition (Boston: Allyn and Bacon, 1995), hlm. 442.

Tujuan pemberian gaji kepada pegawai adalah pemberian penghargaan (imbalan) yang adil dan layak. Di dalam mencapai tujuan tersebut terdapat banyak masalah yang kompleks dan kait-mengait dalam fungsi balas jasa gaji secara keseluruhan. Masalah-masalah tersebut meliputi tingkat, struktur, dan penentuan gaji individual, metode penentuan gaji balas jasa tidak langsung, gaji pegawai lepas (*honorer*), dan pengawasan gaji. Supaya gaji atau upah yang diberikan kepada karyawan efektif, hendaknya diberikan dengan tepat waktu atau tidak ditunda-tunda, sebagaimana yang dikemukakan Simamora bahwa pada intinya imbalan atau gaji harus diberikan secara berkala atau periodik dan diusahakan dengan sering tanpakehilangan arti pentingnya.¹¹¹

Selain terkait dengan ketepatan waktu, kebijakan gaji yang baik juga perlu kejelasan penghitungan dan sosialisasi kepada pegawai. Hal ini selaras dengan pendapat Armstrong dan Murlis yang menyatakan bahwa terkait dengan kebijakan imbalan, organisasi harus mengkomunikasikan kepada pegawai dan perlunya transparansi.¹¹²

b) Kompensasi Finansial Tidak Langsung.

Kompensasi finansial tidak langsung adalah termasuk semua penghargaan keuangan yang tidak termasuk kompensasi langsung. Wujud dari kompensasi tak langsung meliputi program

asuransi tenaga kerja (seperti Jamsostek), pertolongan sosial, pembayaran biaya sakit (berobat), cuti, dan lain-lain.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu dapat dijadikan sebagai acuan dalam melihat hubungan antar variabel di dalam penelitian ini. Adapun penelitian terdahulu yang sesuai dengan fenomena dan variabel dalam penelitian ini ialah sebagai berikut:

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Anak Agung Ngurah Bagus Dhermawan I Gde Adnyana Sudibya I Wayan Mudiarta Utama	Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali	- Motivasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja - Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja - Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja
2	M Pasaribu, AN Hasibuan, UE Cahyani	Pengaruh Persepsi Kegunaan dan Persepsi Kemudahan Terhadap Loyalitas Dengan Kepuasan Sebagai Variabel Intervening dalam Menggunakan BSI Mobile	Hasil penelitian yang dilakukan oleh Pasaribu (2023) menunjukkan bahwa persepsi kegunaan dan persepsi kemudahan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan pengguna BSI Mobile. Melalui analisis Structural Equation Modeling (SEM) menggunakan SmartPLS, diketahui bahwa persepsi kegunaan memiliki pengaruh yang lebih kuat terhadap kepuasan

			dibandingkan persepsi kemudahan, dengan nilai koefisien masing-masing sebesar 0,482 dan 0,396. Selanjutnya, kepuasan terbukti berpengaruh signifikan terhadap loyalitas pengguna, dengan nilai koefisien sebesar 0,521. Namun, pengaruh langsung antara persepsi kegunaan maupun persepsi kemudahan terhadap loyalitas tidak signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan berperan sebagai variabel intervening yang memediasi hubungan antara persepsi kegunaan dan persepsi kemudahan terhadap loyalitas. Temuan ini diperkuat dengan nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,612 untuk kepuasan dan 0,543 untuk loyalitas, yang mengindikasikan bahwa variabel-variabel bebas mampu menjelaskan sebagian besar variansi dalam kepuasan dan loyalitas pengguna BSI Mobile
3	Zulaika Matondang, Utari Evy Cahyani	Key Success Factors Islamic Human Resources In North Sumatera Islamic Banking With Analytical Network Process (Anp).	Hasil penelitian yang dilakukan oleh Lubis, Matondang, dan Cahyani (2023) mengidentifikasi faktor-faktor kunci keberhasilan sumber daya manusia (SDM)

			Islami dalam perbankan syariah di Sumatera Utara dengan menggunakan metode Analytical Network Process (ANP). Penelitian ini menemukan bahwa faktor kompetensi menjadi aspek paling dominan dalam menentukan keberhasilan SDM Islami, disusul oleh faktor komitmen terhadap nilai-nilai Islam, serta kepemimpinan yang berbasis syariah. Selain itu, faktor-faktor seperti pengembangan karier, pelatihan berkelanjutan, dan lingkungan kerja yang mendukung prinsip-prinsip Islam juga memiliki peran penting meskipun bobotnya lebih rendah. Dengan pendekatan ANP, hubungan antar faktor dianalisis secara holistik, memperlihatkan bahwa tidak hanya faktor individu, tetapi juga keterkaitan antar elemen organisasi menjadi penentu utama dalam menciptakan SDM Islami yang unggul di sektor perbankan syariah. Temuan ini memberikan gambaran strategis bagi
--	--	--	---

			manajemen perbankan syariah di wilayah tersebut untuk memfokuskan kebijakan pengembangan SDM yang sesuai dengan prinsip-prinsip Islam guna meningkatkan kinerja dan daya saing institusi.
4	Mella Devina Pulungan, Utary Evi Cahyani, Rosnani Siregar	Faktor Yang Mempengaruhi Keputusan Menggunakan Jasa Sewa Gaun Melalui Nilai Pelanggan	Hasil penelitian yang dilakukan oleh Pulungan, Cahyani, dan Siregar (2025) menunjukkan bahwa keputusan konsumen dalam menggunakan jasa sewa gaun dipengaruhi secara signifikan oleh beberapa faktor melalui peran nilai pelanggan sebagai variabel mediasi. Faktor-faktor utama yang memengaruhi adalah kualitas layanan, harga yang kompetitif, dan desain produk yang menarik. Temuan menunjukkan bahwa kualitas layanan dan desain gaun memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap nilai pelanggan, yang pada akhirnya mendorong keputusan konsumen untuk memilih jasa sewa tersebut. Selain itu, harga yang sesuai dengan ekspektasi juga menjadi faktor penting dalam meningkatkan

			persepsi nilai yang dirasakan pelanggan. Nilai pelanggan terbukti menjadi variabel mediasi yang kuat, memperkuat pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap keputusan akhir konsumen. Dengan demikian, penyedia jasa sewa gaun dapat meningkatkan daya saing mereka dengan berfokus pada peningkatan kualitas pelayanan, memperhatikan tren desain yang disukai konsumen, serta menawarkan harga yang sebanding dengan nilai yang dirasakan oleh pelanggan.
5	Darwis Harahap, Nando Farizal, Masbulan Nasution	Pengaruh Labelisasi Halal Terhadap Keputusan Pembelian Produk Mi Instan Pada Mahasiswa Jurusan Ekonomi Syariah Institut Agama Islam Negeri Padangsidempuan	Penelitian yang dilakukan oleh Harahap, Farizal, dan Nasution (2018) membahas pengaruh labelisasi halal terhadap keputusan pembelian produk mi instan pada mahasiswa Jurusan Ekonomi Syariah di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Padangsidempuan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa labelisasi halal memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keputusan pembelian. Mahasiswa cenderung

			mempertimbangkan label halal sebagai salah satu faktor utama dalam menentukan pilihan produk, terutama karena latar belakang pendidikan mereka yang berbasis syariah. Label halal memberikan rasa aman dan kepercayaan bahwa produk yang dikonsumsi sesuai dengan prinsip-prinsip ajaran Islam. Dengan demikian, labelisasi halal tidak hanya berfungsi sebagai informasi, tetapi juga sebagai faktor penentu dalam perilaku konsumen Muslim, khususnya di kalangan mahasiswa yang memiliki kesadaran religius yang tinggi.
6	Ikhwan Maksum, Darwis Harahap, Rukiah Rukiah	Analysis of Factors Affecting the Increase in Income of Micro, Small and Medium Enterprises (MSME) in Padangsidempuan City with Entrepreneurship as an Intervening Variable	Penelitian yang dilakukan oleh Maksum, Harahap, dan Rukiah (2023) menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi peningkatan pendapatan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) di Kota Padangsidempuan dengan variabel kewirausahaan sebagai variabel intervening. Hasil penelitian menunjukkan bahwa beberapa faktor seperti modal usaha, pengalaman usaha,

			serta pelatihan kewirausahaan memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan pendapatan UMKM. Kewirausahaan berperan sebagai variabel antara yang memperkuat hubungan antara faktor-faktor tersebut dengan pendapatan. Artinya, semakin tinggi jiwa kewirausahaan yang dimiliki oleh pelaku UMKM, maka semakin besar pula dampak positif dari faktor-faktor tersebut terhadap peningkatan pendapatan. Penelitian ini menegaskan pentingnya pengembangan karakter kewirausahaan dalam upaya mendorong pertumbuhan ekonomi pelaku UMKM di daerah tersebut.
7	Dimas Okta Ardiansyah	Pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi oleh kepuasan kerja, (Studi Pada Bagian Produksi Pabrik Kertas PT. Setia Kawan Makmur Sejahtera Tulungagung	- Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja - Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja
8	Apriyanto, W., & Satrio, R. B.	Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan	- Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja - Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja

9	Endah Mujiarsih dan Sutrisno,	Persepsi mengenai gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional dan pengaruhnya terhadap upaya extra (extra effort) pegawai Dinas Kesehatan Kota (DKK) Semarang	Gaya kepemimpinan transformasional berbeda dengan gaya kepemimpinan transaksional
10	Weiping Jiang, Xianbo Zhao, Jiangbin Ni	<i>The impact of transformational leadership on employee sustainable performance: the mediating role of organizational citizenship behavior</i>	- Kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja - OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja -
11	Wahyu Bdi Priyanto (	Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening	- Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja - Kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja
12	Munawaroh	Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja guru	- Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja - Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja
13	Yusuf Musa, Sani Danjuma, Fadele Ayotunde Alaba	<i>An impact of transformational leadership on employees' performance: A Case Study in Nigeria</i>	Kepemimpinan transformasional signifikan terhadap kinerja
14	Syamsu Alam	Pengaruh komunikasi, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja	- Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja

		pegawai Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan	- Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja - Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja
15	Agus Marimin	Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Bank Muamalat Indonesia Cabang Surakarta	- Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja - Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja - Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja
16	Albert Apoi and Hamrila Binti Abdul Latip	<i>The impact of transformational leadership on employee reactions towards individual work performance</i>	Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja
17	Nuraini Latief	<i>Relationship work motivation and working climate on employee performance at PT. Perkebunan Nusantara VI</i>	- Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja - Iklim kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja
18	Jujung Dwi Marta, Dewie Triwijayanti	Pengaruh budaya organisasi dan komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan PT. X	- Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja - Komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja
19	Marlina	Pengaruh motivasi, disiplin, dan etos kerja terhadap kinerja guru SLTA Negeri Di Kecamatan Baolan Kabupaten Tolitoli	- Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja - Disiplin berpengaruh signifikan terhadap kinerja - Etos kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja
20	Milka, W., Michael, K., dan Tanui, T.	<i>Effect of Extrinsic Motivation on Employee Performance in Medium Class Hotels in Kisumu</i>	Motivasi intrinsik berpengaruh signifikan terhadap kinerja

		<i>City, Kenya</i>	
21	Noviansyah dan Zunaidah	Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai PT. Perkebunan Minanga Ogan Baturaja	- Karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja - Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja
22	Raden Yohanes Luhur	Pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada Biro Pengawasan Dan Pemeriksaan PT Bank Panin Tbk	- Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja - Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja - Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja
23	Sutrisno K Djawa	Pengaruh etos kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Camat Luwuk Utara Kabupaten Banggai	- Etos kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja - Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja
24	Abdi Setiawan,	Analisis Kepemimpinan dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Biro Rektor UNPAB Medan	- Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja - Etos kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja

Sumber : Data diolah oleh peneliti, 2024

Pada penelitian ini, peneliti kinerja pegawai pada dasarnya adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap pegawai sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai tersebut sesuai dengan peranannya dalam organisasi. Faktor pertama yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah kepemimpinan transformasional. Bukti penelitian terdahulu menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja adalah penelitian dari Apriyanto dan Satrio Albert Apoi and Hamrila Binti Abdul Latip Endah Mujiarsih dan Sutrisno, Yusuf Musa, Sani Danjuma, Fadele Ayotunde Alaba, dan

Munawaroh . Perbedaan hasil penelitian dalam menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja di tunjukkan pada studi penelitian terdahulu yang dilakukan Wahyu Budi Priyanto Weiping Jiang, Xianbo Zhao, Jiangbin Ni yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja.

Faktor kedua yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah motivasi. Hasil penelitian dari Agus Marimin, Milka et.al, Nisyak et.al, Noviansyah, Nuraini Latief dan Nuraini Latief, kesemuanya menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Perbedaan hasil penelitian dalam menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja di tunjukkan pada studi penelitian terdahulu yang dilakukan Anak Agung et.al dan Raden Yohanes Luhur, yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja.

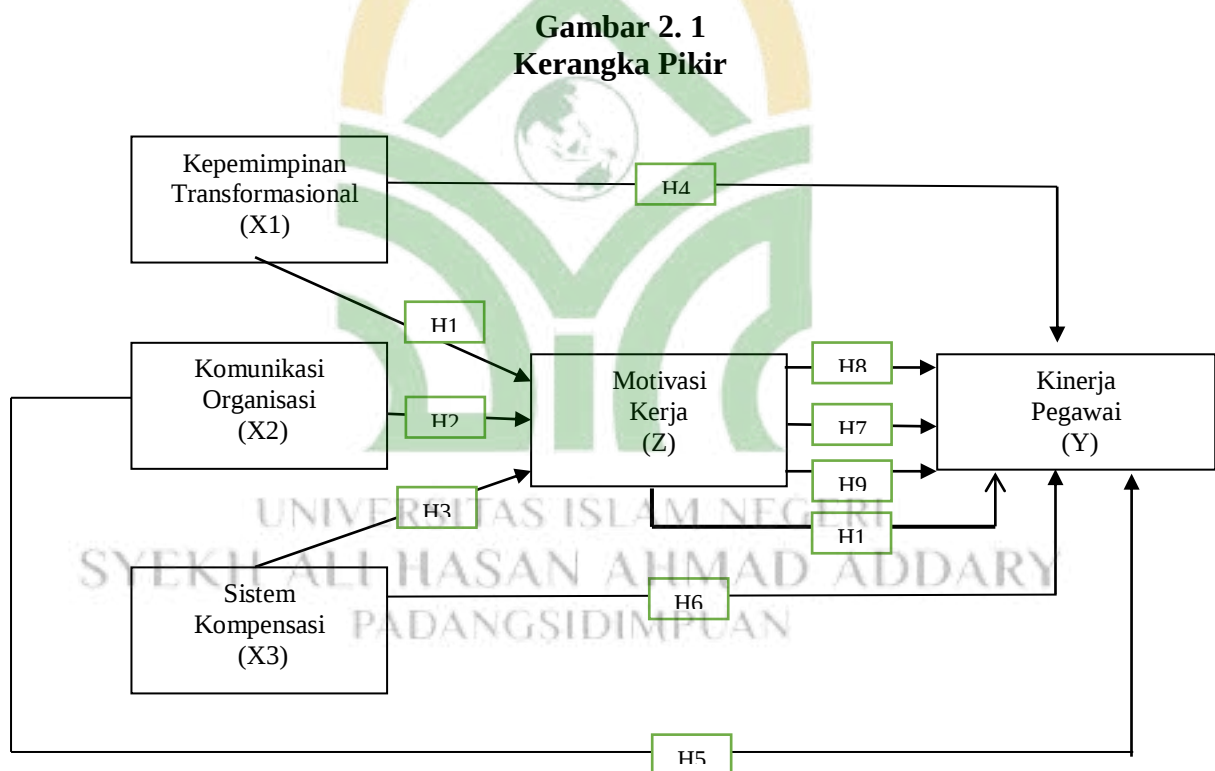
Faktor ketiga yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah komunikasi organisasi. Penelitian terdahulu dari Dimas Okta Ardiansyah dan Jujung Dwi Marta, Dewie Triwijayanti, keduanya menyatakan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Faktor ke empat yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah motivasi menjelskan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai penelitian terdahulu dari Abdi Setiawan, Marlina. Sedangkan pada penelitian Anak Agung Ngrah Bagus Dhermawan I Gde Adnyana Sudibya I Wayan Mudiarta Utama, menyatakan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Faktor kelima yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah etos kerja. Penelitian terdahulu dari Abdi Setiawan Marlina, keduanya menyatakan bahwa etos kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja

C. Kerangka Pikir

Kerangka pikir adalah model konseptual tentang bagaimana konsep dikaitkan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah penting untuk diteliti.⁸⁴ Maka dalam penelitian ini peneliti membuat kerangka pikir sebagai berikut:



Pada skema dapat dilihat bahwa variabel kepemimpinan Trasformatif secara parsial mengarah kepada variabel Kinerja Pegawai (Y), dan variabel

⁸⁴Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis Pendekatan Kualitatif Dan Kuantitatif R&D* (Bandung: Alfabeta, 2012), hlm. 88.

komunikasi organisasi secara parsial mengarah kepada Kinerja Pegawai (Y) dan variabel sistem kompensasi secara parsial mengarah kepada Kinerja Pegawai (Y). Kemudian pada variabel *intervening* Motivasi Kerja (Z) mengarah kepada Kinerja Pegawai (Y). Selanjutnya bentuk kerangka pikir yang dibangun oleh peneliti adalah kepemimpinan Transformatif secara parsial mengarah kepada variabel Kinerja Pegawai (Y) melalui Motivasi Kerja (Z) dan komunikasi organisasi secara parsial mengarah kepada Kinerja Pegawai (Y) Motivasi Kerja (Z) dan sistem kompensasi secara parsial mengarah kepada Kinerja Pegawai (Y) Motivasi Kerja (Z).

D. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap masalah penelitian, yang kebenarannya masih harus diuji secara empiris. Oleh karena itu rumusan masalah penelitian dalam bentuk kalimat pernyataan. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data.⁸⁵ Berdasarkan pustaka sebelumnya maka peneliti mencoba untuk merumuskan hipotesis yang akan di uji kebenarannya. Dengan demikian penelitian ini menggunakan jenis hipotesis pengaruh yang dirumuskan antara lain :

H₁: Terdapat pengaruh positif antara kepemimpinan Transformatif terhadap Motivasi Kerja pada pegawai kantor badan pengelolaan keuangan dan pendapatan daerah Kota Padangsidimpuan.

⁸⁵.Sugiyono, hlm. 93.

- H₂: Terdapat pengaruh positif antara komunikasi organisasi terhadap Motivasi Kerja pada pegawai kantor badan pengelolaan keuangan dan pendapatan daerah Kota Padangsidempuan.
- H₃: Terdapat pengaruh positif antara sistem kompensasi terhadap Motivasi Kerja pada pegawai kantor badan pengelolaan keuangan dan pendapatan daerah Kota Padangsidempuan.
- H₄: Terdapat pengaruh positif antara kepemimpinan Trasformasional terhadap Kinerja Pegawai pada pegawai kantor badan pengelolaan keuangan dan pendapatan daerah Kota Padangsidempuan..
- H₅: Terdapat pengaruh positif antara komunikasi organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada pegawai kantor badan pengelolaan keuangan dan pendapatan daerah Kota Padangsidempuan.
- H₆: Terdapat pengaruh positif antara sistem kompensasi terhadap Kinerja Pegawai pada pegawai kantor badan pengelolaan keuangan dan pendapatan daerah Kota Padangsidempuan.
- H₇: Terdapat pengaruh positif antara Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada pegawai kantor badan pengelolaan keuangan dan pendapatan daerah Kota Padangsidempuan.
- H₈: Terdapat pengaruh mediasi motivasi kerja terhadap hubungan antara kepemimpinan Trasformasional dan Kinerja Pegawai pada pegawai kantor badan pengelolaan keuangan dan pendapatan daerah Kota Padangsidempuan.

H₉: Terdapat pengaruh mediasi motivasi kerja terhadap hubungan antara komunikasi organisasi dan Kinerja Pegawai pada pegawai kantor badan pengelolaan keuangan dan pendapatan daerah Kota Padangsidimpuan.

H₁₀: Terdapat pengaruh mediasi motivasi kerja terhadap hubungan antara sistem kompensasi dan Kinerja Pegawai pada pegawai kantor badan pengelolaan keuangan dan pendapatan daerah Kota Padangsidimpuan.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SYEKH ALI HASAN AHMAD ADDARY
PADANGSIDIMPUAN

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif kuantitatif. Penelitian kuantitatif adalah salah satu metode penelitian yang digunakan untuk menguji teori, menyajikan fakta atau mendeskripsikan statistik, menunjukkan hubungan antar variabel, ada yang mengembangkan konsep, mengembangkan pemahaman atau mendeskripsikan banyak hal.⁸⁶ Sedangkan penelitian deskriptif merupakan jenis penelitian kuantitatif, penelitian ini bertujuan untuk memunculkan fakta, situasi, variabel dan fenomena yang sedang terjadi ketika penelitian dilakukan dan menyajikannya sebagaimana adanya.⁸⁷ Sesuai dengan namanya penelitian kuantitatif ialah penelitian yang menggunakan pengukuran dengan angka dan dianalisis dengan menggunakan alat bantu Smart PLS.

B. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di kantor badan pengelolaan keuangan dan pendapatan daerah kota padangsidempuan kota padangsidempuan yang akan dilaksanakan pada bulan September 2023 sampai dengan Juli 2024.

C. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi menurut sugiyono “wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristiknya tertentu yang

⁸⁶M. Subana Sudrajat, *Dasar-Dasar Penelitian Ilmiah* (Bandung: CV Pustaka Setia, 2011), hlm. 25.

⁸⁷Sugiyono, hlm. 26.

diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan”.⁸⁸ Adapun populasi yang dimaksud di dalam penelitian ini adalah pegawai kantor badan pengelolaan keuangan dan pendapatan daerah kota padangsidempuan kota padangsidempuan

2. Sampel

Menurut Sugiyono “sampel bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki populasi tersebut”.⁸⁹ Sedangkan menurut Suharsimi Arikunto “jika jumlah populasinya kurang dari 100 maka jumlah sampelnya diambil secara keseluruhan, tetapi jika populasinya lebih besar dari 100, maka bisa diambil 10-15% atau 20-25% dari jumlah populasinya”.⁹⁰ Sehingga dari pengertian yang telah dijelaskan di atas dapat ditarik kesimpulan jika sampel merupakan bagian dari populasi yang dapat dijadikan objek penelitian dan jika populasi kurang dari 100 maka lebih baik jika mengambil keseluruhan populasi untuk dijadikan sampel penelitian. Adapun dalam melakukan penarikan sampel dalam penelitian ini adalah total seluruh pegawai ASN pada kantor badan pengelolaan keuangan dan pendapatan daerah kota padangsidempuan kota padangsidempuan. Untuk menentukan jumlah sampel yang akan digunakan maka peneliti menggunakan formula slovin untuk mengukurnya

$$n = \frac{N}{1 + Ne} 2$$

$$n = \frac{150}{1 + 150 (0,05)} 2$$

⁸⁸ Sugiyono, hlm. 115.

⁸⁹ Sugiyono, hlm. 116.

⁹⁰ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek* (Jakarta: Rineka Cipta, 2013), hlm. 174.

$$n = \frac{150}{1 + 150 (0,0025)}$$

$$n = \frac{150}{1 + 0,375}$$

$$n = \frac{150}{1,375}$$

$$n = 109,090$$

$$n = 109$$

Pada perhitungan rumus slovin didapatkan sebesar 109,090 yang diartikan bahwa peneliti membutuhkan 109, sampel untuk penelitian ini dan akan dibulatkan menjadi 109 responden.

D. Instrumen Pengumpulan Data

Instrumen pengumpulan data merupakan alat bantu yang digunakan untuk dipilih dan digunakan oleh penelitian dalam memperoleh informasi dari objek penelitian, sehingga kegiatan menjadi sistematis dan mudah.⁹¹ Instrumen pengumpulan data yang digunakan peneliti dalam penelitian ini, yaitu:

1. Wawancara

Wawancara yang dilakukan di dalam penelitian ini adalah dengan memperoleh keterangan mengenai sikap responde terhadap suatu keadaan, hal ini dilakukan sebagai salah satu cara peneliti untuk melakukan pengumpulan data sebelum penelitian ini dilakukan. Wawancara ini dilakukan untuk memperoleh data terkait dengan variabel yang diteliti. Adapun yang menjadi informan dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai ASN pada kantor badan pengelolaan keuangan dan pendapatan daerah kota padangsidempuan kota padangsidempuan. berjumlah 109 informan.

⁹¹Suharsimi Arikunto, *Manajemen Penelitian* (Jakarta: RinekaCipta, 2003), hlm. 134.

2. Angket/Kuesioner

Angket/kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab.⁹² Angket atau kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang sangat umum digunakan dalam penelitian dan survei. Angket terdiri dari seperangkat pertanyaan tertulis yang disediakan kepada responden dengan tujuan untuk mengumpulkan informasi yang diperlukan.

Angket digunakan untuk mengumpulkan data yang relevan dengan tujuan penelitian atau survei. Variabel yang ingin diteliti harus jelas ditentukan dan pertanyaan-pertanyaan yang relevan harus dirumuskan sesuai dengan variabel tersebut. Pertanyaan dalam angket harus dirumuskan dengan jelas dan mudah dipahami oleh responden. Bahasa yang digunakan harus sederhana dan tidak ambigu. Skala yang digunakan harus sesuai dengan tujuan penelitian dan variabel yang diteliti. Angket dapat bersifat terbuka jika jawaban tidak ditentukan sebelumnya, sedangkan bersifat tertutup jika alternatif-alternatif jawaban telah disediakan oleh peneliti.

Angket yang digunakan dalam penelitian ini adalah angket tertutup. Skala pengukurannya adalah skala likert, sebagai skala pengukuran sikap yang dibuat dalam bentuk *checklist*. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial.¹⁰ Adapun skor yang ditetapkan pada angket ini adalah:

⁹²Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis Pendekatan Kualitatif Dan Kuantitatif R&D* (Bandung: Alfabeta, 2012), hlm. 199.

Tabel 3. 1
Skor Atas Jawaban Responden

Kategori Jawaban	Skor	
	Pernyataan Positif	Pernyataan Negatif
Sangat Setuju (SS)	5	1
Setuju (S)	4	2
Kurang Setuju (KS)	3	3
Tidak Setuju (TS)	2	4
Sangat Tidak Setuju (STS)	1	5

E. Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan pendekatan multivariat yang menggunakan lebih dari dua variabel untuk menganalisis statistik penelitian. Analisis multivariat PLS termasuk analisis statistik untuk penelitian yang menggunakan lebih dari dua variabel. PLS adalah metode statistika SEM berbasis varian yang di desain untuk menyelesaikan regresi berganda ketidak terjadi permasalahan spesifik pada data, seperti ukuran sampel penelitian kecil, adanya data hilang (*missing value*) dan multikolinieritas.⁹³ Kalkulasi PLS menggunakan *Algorithm* dan *Bootstrapping*. Penggunaan Smart PLS dalam penelitian ini digunakan untuk menguji dan mengukur hubungan antara variabel laten endogen dan eksogen.

1. Analisis Model Luar (*Outer Models*)

Model yang menggambarkan hubungan antara variabel laten (kontruksi dan indikatornya adalah Model Luar. Hubungan faktor-faktor ini dengan teori pengukuran. Berikut merupakan kriteria outer model:

⁹³Hamid dan Anwar, *Structural Equation Modeling (SEM) Berbasis Varian* (Jakarta: PT. Inkubator Penulis Indonesia, 2019), hlm. 35.

Tabel 3. 2
Dasar Pengambilan Keputusan Outer Model

Evaluasi	Kriteria
1. <i>Convergent Validity Loading Factor</i>	<i>Outer Loading</i> $\geq 0,5$
2. <i>AVE (Average Variance Extracted)</i>	$\geq 0,5$
3. <i>Discriminant Validity</i>	<i>Cross Loading</i> > 0.60
4. Uji Reliabilitas	$> 0,6$

Berdasarkan tabel yang disajikan di atas, maka dapat dijelaskan bahwa:

- a. *Convergent Validity*, berhubungan dengan prinsip bahwa indikator-indikator dari sebuah variabel seharusnya berkorelasi tinggi.⁹⁴ Nilai *Convergent* dilihat dari nilai loading, nilai tersebut dianggap cukup antara 0,5 sampai 0,6 untuk jumlah variabel laten antara 3 sampai 7.⁹⁵
- b. *Average Variance Extracted (AVE)*, nilai *AVE* digunakan untuk mengetahui nilai validitas suatu konstruk. Suatu variabel dikatakan valid apabila nilai $AVE \geq 0,50$.⁹⁶
- c. *Discriminant Validity* adalah untuk melihat apakah suatu konstruk memiliki diskriminan yang memadai. Dalam melihat *discriminant validity* dapat dilakukan dengan melihat nilai *cross loading*
- d. Uji Reliabilitas dengan *Composite Reliability* digunakan untuk menguji reliabilitas suatu variabel. *Rule of thumb* nilai alpha atau *Composite Reliability* harus lebih besar dari 0,7 meskipun 0,6 masih dapat diterima.⁹⁷

2. Analisis Antar Variabel (*Inner Models*)

Inner model (*inner relation. Struktural model, dan substantive theory*) menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan pada teori

⁹⁴ Imam Ghozali, *Struktural Equation Modeling, Metode Alternatif Dengan Partial Least Square (PLS)*, 4th edn (Semarang: Badan Penelitian Universitas Depongoro, 2014), hlm. 45.

⁹⁵ Imam ghazali, hlm. 45.

⁹⁶ Imam ghazali, hlm. 45.

⁹⁷ Imam ghazali, hlm. 45.

substansif.⁹⁸ Model struktural dievaluasi dengan menggunakan R-square untuk konstruk dependen, Stone-Geisser Q-square test untuk *predictive relevance*, dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Perubahan nilai R^2 dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang substansif.⁹⁹

Tabel 3. 3
Keputusan Inner Model

Evaluasi	Kriteria
1. <i>Coefficient Of Determination (R^2)</i>	Baik (0,67), Moderat (0,33), Lemah (0,19),
2. <i>Effect Size (f^2)</i>	Semakin besar f^2 , semakin besar pengaruhnya.
3. <i>Predictive Relevance (Q^2)</i>	Q^2 semakin mendekati 1, maka model dapat memprediksi berdasarkan data.

Berdasarkan tabel dasar pengambilan keputusan yang telah disajikan di atas, maka dapat dijelaskan:

- a. *Coefficient of determination (R^2)*, nilai R^2 digunakan untuk mengukur tingkat variasi perubahan variabel independen terhadap variabel dependen. Hasil R^2 sebesar 0,67 (baik), 0,33 (moderat), dan 0,19 (lemah).¹⁰⁰
- b. *Effect size (f^2)*, Pengujian ini untuk memprediksi pengaruh dari variabel tertentu terhadap variabel lainnya dalam struktur model. Standar pengukuran yaitu 0,02 (kecil), 0,15 (menengah), dan 0,35 (besar).¹⁰¹
- c. *Predictive Relevance (Q^2)*, pengujian ini menggunakan metode blindfolding

⁹⁸ S Anuraga, G., Sulistiyawan, E., & Munadhiroh, *Structural Equation Modeling – Partial Least Square Untuk Pemodelan Indeks Pembangunan Kesehatan Masyarakat (Ipkm) Di Jawa Timur*, 2017, hlm. 258.

⁹⁹ Imam ghozali, hlm. 42.

¹⁰⁰ Imam ghozali, hlm. 42.

¹⁰¹ Imam ghozali, hlm. 42.

untuk membuktikan bahwa variabel tertentu yang digunakan dalam suatu model yang memiliki keterkaitan secara prediktif (*predictive relevance*) dengan variabel lainnya dengan ambang batas pengukuran di atas nol.¹⁰²

3. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilihat dari besarnya nilai t-statistik. Nilai t-test di dapat dengan metode *bootstrapping* menggunakan uji *two-tailed* dengan tingkat signifikansi sebesar 5% untuk menguji hipotesis-hipotesis penelitian atau pengaruh antara variabel.¹⁰³ Apabila nilai t-test $> 1,96$ maka hipotesis dapat dikatakan diterima. Sehingga kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis adalah H_a diterima dan H_0 ditolak jika t-statistik $> 1,96$. Untuk menolak atau menerima hipotesis menggunakan probabilitas maka H_a diterima jika $p < 0,05$.

Tabel 3. 4
Dasar Pengambilan Keputusan Hipotesis

Evaluasi	Kriteria
Signifikansi(2-tailed)	t-value 1.65 (signifikansi level=10%, 1.96 (signifikansi level=5%), dan 2.58 (signifikansi level=1%)

Uji hipotesis untuk outer model dengan indikator reflektif dilakukan dengan melihat nilai t-statistik outer dan dibandingkan dengan nilai t-tabel = 1,96 pada tingkat signifikansi 5%. Jika t-statistik $>$ t-tabel maka indikator reflektif valid dan reliabel sebagai pengukur konstruk. Selanjutnya, uji hipotesis untuk inner model dilakukan dengan melihat nilai t-statistik, jika t-statistik $>$ t-

¹⁰² Imam ghozali, hlm. 42.

¹⁰³ Hermailini & Sulistiyowati Ernawati, 'Penerapan DeLone and McLean Model Untuk Mengukur Kesuksesan Aplikasi Akademik Mahasiswa Berbasis *Mobile*', *IKRA-ITH Informatika*, 5.18 (2021), hlm. 61.

tabel maka dapat disimpulkan variabel eksogen memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel endogen.

4. Persamaan Pengaruh Mediasi

Uji regresi dengan variabel intervening bertujuan untuk melihat pengaruh langsung atau satu variabel yang lainnya. Untuk menguji pengaruh variabel intervening digunakan metode analisis jalur (*Path Analysis*). Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (*model causal atau sebab akibat*) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori. Adapun persamaan struktural di dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. $M : \alpha_1 + \beta_1 KT + e_1$

b. $M : \alpha_2 + \beta_2 KO + e_2$

c. $M : \alpha_3 + \beta_3 SK + e_3$

d. $M : \alpha_4 + \beta_4 KP + e_4$

Keterangan : α = Konstanta

β = Koefisien korelasi

KT = kepemimpinan Trasformatif

KO = komunikasi organisasi

SK = sistem kompensasi

KP = kinerja pegawai

e = eror

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum

1. Sejarah Singkat Kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Padangsidimpuan .

Berdasarkan Peraturan Walikota Padangsidimpuan Nomor : 42 Tahun 2016 tentang Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Perangkat Daerah Kota Padangsidimpuan. Kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Padangsidimpuan dipimpin oleh seorang Kepala Badan (Kaban), dengan susunan organisasi sebagai berikut :

- a. Kepala Badan (Kaban)
- b. Sekretaris, terdiri dari :
 - 1) Sub Bagian Umum Dan Kepegawaian
 - 2) Sub Bagian Perencanaan dan Keuangan
- c. Kepala Bidang (Kabid), terdiri dari :
 - 1) Kabid Anggaran
 - 2) Kabid Pendapatan
 - 3) Kabid Akutansi
 - 4) Kabid Perbendaharaan
 - 5) Kabid BMD
- d. Kasubbid terdiri dari
 - 1) Kasubbid Anggaran Belanja Urusan Pemerintahan
 - 2) Kasubbid. Anggaran Belanja Urusan Pemerintahan Lainnya

- 3) Kasubbid. Perbend. Belanja Urusan Pemerintahan Lainnya
- 4) Kasubbid. Perbend. Belanja Urusan Pemerintahan Wajib
- 5) Kasubbid. Akuntansi Pengeluaran
- 6) Kasubbid. Akuntansi Penerimaan
- 7) Kasubbid. Penatausahaan & Pengendalian BMD
- 8) Kasubbid. Penetapan & Penagihan & Pengawasan Pajak
- 9) Kasubbid. Pendataan, Pendaftaran dan Penilaian

- e. Seksi dan Staf
- f. Kelompok Jabatan Fungsional
- g. Tenaga Non ASN

2. Uraian Tugas

- a. Kepala Badan (Kaban)

Kepala Badan (Kaban) mempunyai tugas melaksanakan sebagai urusan otonomi daerah dan tugas umum pemerintah. Penyusunan kebijakan dan pedoman pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah. Pengesahan Dokumen Pelaksanaan Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah atau Dokumen Pelaksanaan Perubahan Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah. Tugas Fungsi dan Pokok Kepala Badan Pasal 269

- 1) Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah mempunyai tugas melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan Daerah dibidang keuangan, pendapatan dan barang milik Daerah.

2) Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), menyelenggarakan fungsi :

- a) Perumusan kebijakan teknis di bidang keuangan, pendapatan dan barang milik Daerah;
- b) Penyelenggaraan urusan pemerintahan dan pelayanan umum di bidang keuangan, pendapatan dan barang milik Daerah;
- c) Penyusunan dan pelaksanaan kebijakan pengelolaan APBD; .
- d) Penyusunan rencana APBD dan rancangan perubahan APBD;
- e) Pembinaan dan pelaksanaan tugas di bidang pengelolaan keuangan, pendapatan dan barang milik Daerah;
- f) Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh walikota sesuai dengan tugas dan fungsinya.
- g) Mengkoordinasikan upaya penyelenggaraan ketentraman dan ketertiban umum
- h) Mengkoordinasikan penegakan peraturan perundang-undangan

b. Sekretariat Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah

Sekretariat mempunyai tugas membantu Kaban dan melaksanakan tugas-tugas umum pemerintahan dan memberikan pelayanan administrasi, meliputi penyusunan program, penyelenggaraan urusan ketatausahaan, serta penyelenggaraan urusan keuangan dan perlengkapan. Rincian tugas sekretariat, adalah sebagai berikut :

- 1) Sekretariat melaksanakan sebagian tugas Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah dbidang ketatausahaan, keuangan, kepegawaian, sarana dan prasarana, program, evaluasi dan pelaporan.
- 2) Sekretariat dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud ayat (1), menyelenggarakan fungsi:
 - a) Pengoordinasian penyusunan program dan penyelenggaraan tugas-tugas bidang secara terpadu dan tugas pelayanan administratif;
 - b) Pengoordinasian dan fasilitasi penyusunan Rencana Kegiatan dan Anggaran (RKA), Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA), dan Dokumen Pelaksanaan Perubahan Anggaran (DPPA);
 - c) Pengoordinasian dan fasilitasi penyusunan laporan kinerja, laporan keterangan pertanggungjawaban wali kota, perjanjian kinerja, renja, standar operasional prosedur serta fasilitasi terhadap kegiatan analisis jabatan sesuai dengan peraturan perundang-undangan;
 - d) Pelaksanaan penatausahaan keuangan Badan;
 - e) Pelaksanaan pembinaan organisasi dan ketatalaksanaan;
 - f) Pengelolaan administrasi kepegawaian;
 - g) Pengelolaan surat menyurat, dokumentasi, rumah tangga Badan, perlengkapan/peralatan kantor, kearsipan, perpustakaan serta keamanan dalam lingkungan Badan;
 - h) Pelaksanaan hubungan masyarakat dan keprotokolan;
 - i) Pelaksanaan pengawasan dan pengendalian urusan umum dan kepegawaian, perencanaan dan pelaporan serta keuangan;

- j) Pembagian tugas kepada bawahan sesuai dengan bidang tugasnya serta memberikan arahan dan petunjuk secara lisan maupun tertulis guna meningkatkan kelancaran pelaksanaan tugas;
 - k) Penyampaian saran dan pertimbangan kepada atasan baik secara lisan maupun tertulis berdasarkan kajian dan ketentuan yang berlaku sebagai bahan masukan guna kelancaran pelaksanaan tugas dan untuk menghindari penyimpangan;
 - l) Pelaksanaan evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas; dan melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh kepala badan sesuai dengan tugas dan fungsinya.
- 3) Sub bagian umum dan kepegawaian mempunyai rincian tugas :
- a) Menyiapkan bahan penyusunan rencana program dan petunjuk teknis di bidang umum dan kepegawaian
 - b) Menyiapkan bahan pelaksanaan rencana program dan petunjuk teknis di bidang umum dan kepegawaian
 - c) Melaksanakan program dan kegiatan di bidang umum dan kepegawaian
 - d) Melaksanakan koordinasi dan kerjasama yang baik di lingkungan kantor maupun dengan lembaga/instansi terkait di bidang umum dan kepegawaian
 - e) Melaksanakan pengelolaan surat – menyurat, dokumentasi, rumah tangga dan perlengkapan/peralatan kantor, kearsipan, perpustakaan serta keamanan dalam lingkungan kantor .

- f) Memberikan pelayanan kehumasan, penerimaan tamu dan protokoler
 - g) Mengelola administrasi kepegawaian, yaitu mempersiapkan persyaratan administrasi untuk pengajuan pengikutsertaan pegawai dalam pendidikan dan pelatihan, gaji berkala, cuti, mutasi jabatan, kenaikan pangkat dan hukuman disiplin
 - h) Menyusun dan melaksanakan program tentang pengadaan, pemeliharaan, inventarisasi dan penghapusan barang/perlengkapan kantor
 - i) Melaksanakan pembinaan, pengawasan dan penilaian terhadap pelaksanaan tugas – tugas staf
- 4) Sub Bagian Perencanaan dan Keuangan, mempunyai rincian tugas
- a) Menyiapkan bahan penyusunan rencana program dan petunjuk teknis di bidang perencanaan, pelaporan dan keuangan
 - b) Menyiapkan bahan pelaksanaan rencana program dan petunjuk teknis bidang perencanaan, pelaporan dan keuangan
 - c) Melaksanakan program dan kegiatan di bidang perencanaan, pelaporan dan keuangan
 - d) Melaksanakan koordinasi dan kerjasama yang baik di lingkungan kantor maupun dengan lembaga/instansi terkait di bidang perencanaan, pelaporan dan keuangan

- e) Menyiapkan bahan koordinasi dalam rangka penyusunan rencana strategis, rencana kinerja tahunan, penetapan kinerja dan laporan akuntabilitas kinerja
- f) Melaksanakan pengawasan dan pengendalian di bidang perencanaan, pelaporan dan keuangan
- g) Menghimpun peraturan perundang-undangan yang berhubungan dengan pengelolaan keuangan
- h) Membina, membimbing, mengawasi, dan mengendalikan pelaksanaan tugas – tugas bendahara
- i) Menyiapkan dokumen, membuat dan menyampaikan laporan pertanggung jawaban penerimaan dan pengeluaran keuangan
- j) Menghimpun dan menyusun rencana kerja dan anggaran.
- k) Melaksanakan pembinaan, pengawasan dan penilaian terhadap pelaksanaan tugas- tugas staf
- l) Melaksanakan evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas kepada sekretaris.
- m) Melaksanakan tugas – tugas lain yang diberikan oleh sekretaris sesuai tugas dan fungsinya.

c. Kepala Bidang (Kabid)

1) Kabid Anggaran

Bidang Anggaran mempunyai tugas menyiapkan bahan perumusan kebijakan dan pelaksanaan penyusunan anggaran belanja.

Bidang Anggaran dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), menyelenggarakan fungsi:

- a) Pengoordinasian pengalokasian anggaran dalam penyusunan KUA PPAS dan KUPA/PPAS perubahan;
- b) Pengoordinasian penyusunan RKA/DPA Perangkat Daerah dan atau RKA Perubahan/DPPA Perangkat Daerah
- c) Penyusunan peraturan Daerah tentang APBD dan peraturan kepala daerah tentang penjabaran APBD;
- d) Penyusunan peraturan kepala daerah tentang teknis penyusunan anggaran Perangkat Daerah;
- e) Pengoordinasian perencanaan anggaran pendapatan;
- f) Pengoordinasian perencanaan anggaran belanja Daerah;
- g) Pengoordinasian perencanaan anggaran pembiayaan;
- h) Penyediaan anggaran kas;
- i) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh kepala badan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

2) Kabid Pendapatan Daerah

Bidang Pendapatan Daerah mempunyai tugas melaksanakan pendaftaran, pendataan, penilaian, penetapan, penagihan, pengembangan, penyuluhan, pemantauan, pengkajian, pengolahan pajak dan retribusi Daerah, penyelesaian keberatan pajak serta pengelolaan sumber pendapatan lainnya. Bidang Pendapatan Daerah dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), menyelenggarakan fungsi:

- a) Perumusan kebijakan teknis perencanaan dan pengembangan pendapatan Daerah;
- b) Perumusan kebijakan tentang intensifikasi, ekstensifikasi dan optimalisasi pajak Daerah dan retribusi Daerah;
- c) Melakukan analisis regulasi pendapatan Daerah;
- d) Perumusan standarisasi kebijakan operasional prosedur pajak Daerah dan retribusi Daerah;
- e) Pelaksanaan monitoring dan sinkronisasi regulasi yang terkait dengan pendapatan Daerah;
- f) Perumusan kebijakan tentang sistem administrasi pelayanan pajak Daerah dan retribusi Daerah;
- g) Perumusan kebijakan strategi penyuluhan dan penyebaran informasi pajak Daerah dan retribusi Daerah kepada masyarakat;
- h) Perumusan kebijakan pelayanan pajak dan retribusi Daerah yang berbasis teknologi informasi;
- i) Pengoordinasin dengan pihak terkait dalam perumusan kebijakan pendapatan Daerah;
- j) Pelaksanaan fungsi konsultasi dan pendampingan wajib pajak dan retribusi.
- k) Penyelenggaraan sistem informasi pajak Daerah dan retribusi Daerah baik internal maupun eksternal.
- l) Pelaksanaan pemeliharaan basis data pajak Daerah dan retribusi Daerah.

- m) Pelaksanaan pemeriksaan pajak Daerah.
- n) Pelaksanaan monitoring dan evaluasi pemungutan pajak Daerah dan retribusi Daerah.
- o) Pelaksananan pelayanan pendaftaran
- p) Pelaksanaan monitoring dan evaluasi pemungutan pajak Daerah dan retribusi Daerah.
- q) Melaksanakan pelayanan pendaftaran dan pemungutan pajak Daerah dan retribusi Daerah.
- r) Pelaksanaan pendaftaran, penetapan, pendapatan dan penilaian pajak Daerah dan retribusi Daerah.
- s) Pelaksanaan koordinasi pemungutan pajak Daerah dan retribusi Daerah.
- t) Pelaksanaan koordinasi penerimaan bagi hasil pajak dan bukan pajak.
- u) Penyusunan laporan realisasi penerimaan pendapatan Daerah.
- v) Sosialisasi dan konsultasi kebijakan pajak Daerah dan retribusi Daerah dan pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh kepala badan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

3) Kabid Akutansi

Bidang Akuntansi mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas kepala badan dalam bidang pencatatan akuntansi pendapatan, belanja dan pembiayaan, membuat laporan keuangan Daerah dan meneliti kebenaran laporan keuangan yang disampaikan oleh Perangkat

Daerah. Bidang Akuntansi dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), menyelenggarakan fungsi:

- a) Pelaksanaan pencatatan akuntansi pendapatan, belanja dan pembiayaan secara sistematis pada pembukuan keuangan Daerah.
- b) Pengoordinasian penyusunan laporan pendapatan dan belanja serta pembiayaan pada setiap bulan, triwulan dan semester.
- c) Pengoordinasian pelaksanaan pengujian, investigasi konfirmasi, rekonsiliasi atas laporan keuangan Perangkat Daerah untuk penyusunan laporan keuangan.
- d) Pengoordinasian penelitian terhadap SPJ Perangkat Daerah dan penyusunan laporan keuangan Perangkat Daerah.
- e) Pelaksanaan pencatatan transaksi pada buku jurnal, buku besar, buku pembukuan serta register lainnya.
- f) Penyajian informasi keuangan Daerah.
- g) Menyiapkan Nota Keuangan Pertanggung jawaban APBD.
- h) Pelaporan dan pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas kepada Kepala Badan sesuai standar yang ditetapkan dan melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh kepala badan sesuai bidang tugas dan fungsinya.

4) Kabid BMD

Bidang Pengelolaan Barang Milik Daerah melaksanakan tugas menyiapkan bahan perumusan kebijakan dan pelaksanaan pengelolaan Barang Milik Daerah. Bidang Pengelolaan Barang Milik Daerah dalam

melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), menyelenggarakan fungsi:

- a) Mengoordinasikan penyusunan standar harga berdasarkan jenis dan tipe barang.
- b) Mengoordinasikan penyiapan bahan pertimbangan persetujuan dalam penyusunan rencana kebutuhan barang milik Daerah.
- c) Mengoordinasikan penyiapan bahan pertimbangan persetujuan dalam penyusunan rencana kebutuhan pemeliharaan/ perawatan barang milik Daerah
- d) Melaksanakan penatausahaan barang milik Daerah
- e) Mengoordinasikan pelaksanaan inventarisasi barang milik Daerah.
- f) Mengoordinasikan pelaksanaan pengamanan fisik, administrasi dan hukum barang milik Daerah.
- g) Mengoordinasikan penyiapan dokumen pengajuan usulan pemanfaatan dan pemindahtanganan barang milik Daerah.
- h) Mengoordinasikan hasil penilaian barang milik Daerah;
- i) Meneliti dokumen usulan penggunaan, pemanfaatan, pemusnahan dan penghapusan barang milik Daerah.
- j) Mengoordinasikan pelaksanaan rekonsiliasi dalam rangka penyusunan laporan barang milik Daerah. mengoordinasikan penyusunan dan penghimpunan laporan barang milik Daerah dari Perangkat Daerah.

- k) Mengoordinasikan dan melaksanakan pembinaan pengelolaan barang milik Daerah; dan pelaksanaan tugas lain yang diberikan kepala badan sesuai tugas dan fungsinya.

5) Kabid Perbendaharaan

Bidang Perbendaharaan mempunyai tugas menyiapkan bahan perumusan kebijakan dan pelaksanaan bimbingan teknis, pemantauan dan evaluasi di bidang perbendaharaan, belanja Perangkat Daerah, tuntutan ganti rugi, pelaporan, pencatatan dan penatausahaan kas Daerah. Bidang Perbendaharaan dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), melaksanakan fungsi:

- a) Pengoordinasian pengelolaan kas Daerah.
- b) Pengoordinasian pemindah bukuan uang kas Daerah;
- c) Pengoordinasian penatausahaan pembiayaan Daerah.
- d) Pengoordinasian pengelolaan dana perimbangan dan dana transfer lainnya.
- e) Pengoordinasian penempatan uang Daerah dengan membuka rekening kas umum Daerah.
- f) Pengoordinasian pemrosesan, penerbitan dan pendistribusian lembar SP2D.
- g) Pengoordinasian pelaksanaan dan penelitian kelengkapan Dokumen SPP dan SPM, pemberian pembebanan rincian penggunaan atas pengesahan SPJ gaji dan non gaji, serta penerbitan SKPP.

- h) Pengoordinasian penyusunan laporan realisasi penerimaan dan pengeluaran kas Daerah, laporan aliran kas, dan pelaksanaan pemungutan / pemotongan dan penyetoran Perhitungan Pihak Ketiga (PFK).
- i) Pengoordinasian pelaksanaan piutang dan utang Daerah yang timbul akibat pengelolaan kas, pelaksanaan analisis pembiayaan dan penempatan uang daerah sebagai optimalisasi kas.
- j) Pengoordinasian rekonsiliasi data penerimaan dan pengeluaran kas serta pemungutan dan pemotongan atas SP2D dengan instansi terkait.

B. Hasil Penelitian Menggunakan Smart PLS

1. Uji Statistik Deskriptif

Variabel dalam penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional, komunikasi organisasi, sistem kompensasi, kinerja pegawai dan motivasi kerja. Variabel tersebut diukur dengan skala likert dimana skor terendah 1 (Sangat Tidak Setuju) dan skor tertinggi 5 (Sangat Setuju). Perhitungan Interval untuk kategori deskripsi sebagai berikut:

$$Interval = \frac{Nilai\ Maksimal - Nilai\ Minimal}{Jumlah\ Kelas}$$

$$Interval = \frac{5-1}{5} = 0,8$$

Berdasarkan perhitungan di atas, maka skala distribusi sebagai hasil penelitian dapat dijabarkan sebagai berikut:

Sangat tidak baik	: 1,00 - 1,79
Tidak Baik	: 1,80- 2,59
Kurang Baik	: 2,60 - 3,39

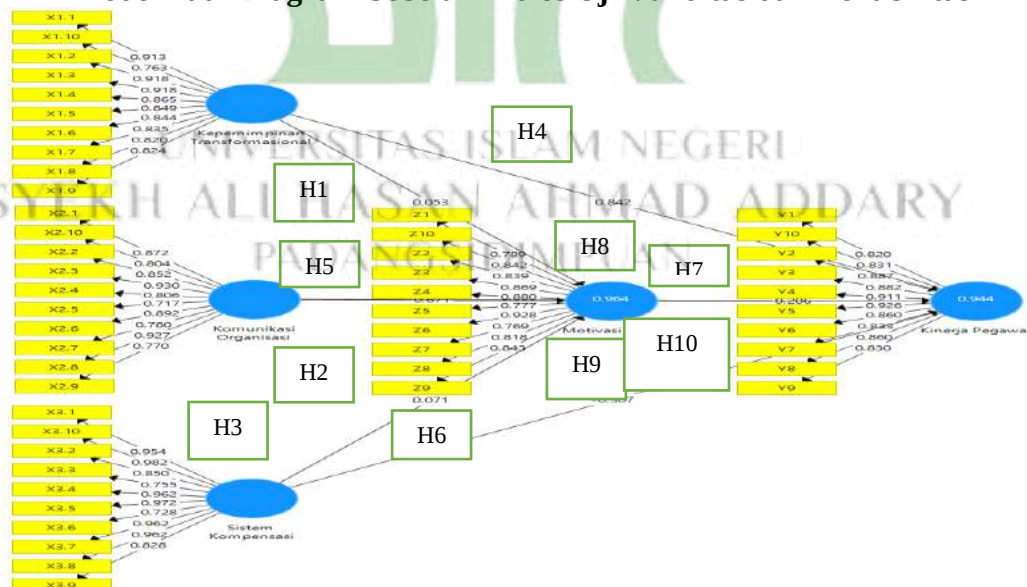
Baik : 3,40 - 4,19

Sangat Baik : 4,20 - 5,00

2. Hasil Uji Model *Path Diagram*

Setelah melakukan uji *outter model* dan *inner model* peneliti menggambarkan *path diagram* di dalam penelitian ini untuk melihat bagaimana arah hubungan antar variabel pada penelitian ini. Pada penelitian ini *path diagram* dibentuk berdasarkan hipotesis peneliti yang dicantumkan pada bab sebelumnya, *path diagram* ini juga bertujuan untuk melihat arah hubungan serta pengaruh diantara setiap variabel di dalam penelitian ini. Pada penelitian ini terdapat dua jenis variabel yaitu variabel eksogen dan juga endogen. Untuk melihat jelas bentuk *path diagram* sebelum lolos uji validitas dan reliabilitas dalam penelitian ini dapat dilihat gambar 4.1:

Gambar 4. 1
Model Path Diagram Sebelum Lolos Uji Validitas dan Reliabilitas



Dari gambar di atas dapat diketahui jika nilai R^2 motivasi kerja dapat menjelaskan kinerja pegawai sebesar 0,964 atau sebesar 96,4 persen sedangkan 3,6 persen dipengaruhi oleh variabel lain diluar dari penelitian ini. Adapun kinerja pegawai memiliki nilai R^2 sebesar 0,944 atau 94,4 persen, sedangkan 5,6 persen dipengaruhi oleh variabel lainnya di dalam penelitian ini. Dengan demikian, pengaruh terbesar terhadap kinerja pegawai dalam penelitian ini sepenuhnya dapat dijelaskan oleh variabel motivasi kerja atau variabel-variabel yang diteliti dalam penelitian ini. Sementara Terdapat juga faktor-faktor lain di luar penelitian yang juga berkontribusi signifikan terhadap kinerja pegawai.

3. Evaluasi *Outer Model*

Pengujian *outer model* (pengukuran model luar) dilakukan untuk mengetahui hasil dari validitas dan reliabilitas instrumen yang diberikan kepada responden. Model pengukuran ini dapat memperlihatkan bagaimana variabel dalam mempresentasikan variabel laten untuk diukur. Tahapan dalam melakukan *outer model* ini ada dua yaitu uji validitas konstruk yang meliputi *convergent validity* dan *discriminant validity*, serta uji reliabilitas yang meliputi *composite reliability* dan *cronbach' alpha*.

1. Convergent Validity Loading Factor

Uji *convergent validity* adalah uji yang dilakukan untuk melihat indikator dalam penelitian ini apakah valid terhadap variabel laten yang dinilai berdasarkan *loading factor*. Sebuah indikator dapat dikatakan valid jika nilai *loading factor* dalam variabel tersebut $> 0,7$ apabila nilai *outer*

loading kurang dari 0,7, ini menunjukkan instrumen yang digunakan tidak valid (Ghozali, 2014). Berdasarkan hasil uji *outer model* dapat dilihat uji validitas *convergent* pada tabel 4.6 di bawah ini:

Tabel 4. 1
Uji Validitas Konvergen dengan Menggunakan Loading Factor

	Kepemimpinan Transformasional	Kinerja Pegawai	Komunikasi Organisasi	Motivasi Kerja	Sistem Kompensasi
X1.1	0,913				
X1.10	0,763				
X1.2	0,918				
X1.3	0,918				
X1.4	0,865				
X1.5	0,849				
X1.6	0,844				
X1.7	0,835				
X1.8	0,820				
X1.9	0,824				
X2.1			0,872		
X2.10			0,804		
X2.2			0,852		
X2.3			0,930		
X2.4			0,806		
X2.5			0,717		
X2.6			0,892		
X2.7			0,780		
X2.8			0,927		
X2.9			0,770		
X3.1					0,954
X3.10					0,982
X3.2					0,850
X3.3					0,755
X3.4					0,962
X3.5					0,972
X3.6					0,728
X3.7					0,962
X3.8					0,962
X3.9					0,828
Y1		0,820			
Y10		0,831			

Y2		0,887			
Y3		0,882			
Y4		0,911			
Y5		0,926			
Y6		0,860			
Y7		0,833			
Y8		0,860			
Y9		0,830			
Z1				0,789	
Z10				0,842	
Z2				0,839	
Z3				0,869	
Z4				0,880	
Z5				0,777	
Z6				0,928	
Z7				0,769	
Z8				0,818	
Z9				0,843	

Berdasarkan tabel 4. di atas dapat dilihat jika hasil dari nilai outer loading cukup bervariasi pada setiap variabel dengan variabel latennya. Dari data diatas dapat diketahui jika keseluruhan variabel dinyatakan valid, hal ini dapat dilihat dari nilai loading factor yang $> 0,7$ sehingga dapat disimpulkan jika keseluruhan variabel valid dalam mengukur variabel latennya.

2. Convergent Validity AVE

Setelah melakukan uji di atas dan variabel dinyatakan valid uji selanjutnya adalah dengan melakukan uji *convergent validity* dengan melihat nilai AVE pada setiap variabel laten. Adapun dasar pengambilan keputusan dalam melihat nilai AVE adalah nilai $AVE \geq 0,5$. Adapun berdasarkan hasil uji AVE dapat dilihat pada tabel 4.8 di bawah ini:

Tabel 4. 2
Uji Validitas Konvergen dengan Menggunakan AVE

	Average Variance Extracted (AVE)
Kepemimpinan Transformasional	0,733
Kinerja Pegawai	0,748
Komunikasi Organisasi	0,702
Motivasi Kerja	0,700
Sistem Kompensasi	0,811

Berdasarkan tabel 4.8 di atas dapat diketahui jika semua variabel laten pada penelitian ini memiliki nilai AVE (*Average Variance Extracted*) adalah diatas $\geq 0,5$ dan keseluruhan variabel dapat dinyatakan valid. Nilai AVE tertinggi adalah pada variabel sistem kompensasi yaitu (0,811) dan AVE terendah adalah pada variabel motivasi kerja yaitu (0,700)

3. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas konstruk ini dilakukan untuk melihat akurasi konsistensi, dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Di dalam penelitian ini uji reliabilitas konstruk dilakukan dengan menggunakan aplikasi smartPLS dan dapat dilakukan dengan dua cara yaitu dengan melihat *composite reliability* dan *cronbach' alpha*. Adapun dasar pengambilan keputusannya adalah jika *composite reliability* dan *cronbach' alpha* lebih besar dari 0,7 maka variabel dapat dikatakan reliabel. Adapun berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti, maka hasil uji *composite reliability* dan *cronbach' alpha* dapat dilihat pada tabel 4.11 di bawah ini:

Tabel 4. 3
Uji Reliabilitas Composite Reliability dan Cronbach' Alpha

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Kepemimpinan Transformasional	0,959	0,965
Kinerja Pegawai	0,962	0,967
Komunikasi Organisasi	0,952	0,959
Motivasi Kerja	0,952	0,959
Sistem Kompensasi	0,973	0,977

Berdasarkan hasil pengujian di atas maka dapat diketahui jika seluruh variabel dalam penelitian ini baik *composite reliability* dan *cronbach' alpha* lebih besar dari 0,7. Sehingga dari tabel diatas dapat diambil kesimpulan jika konstruk dalam penelitian ini adalah reliabel.

4. Evaluasi Inner Model

Evaluasi model luar dilakukan untuk memprediksi hubungan timbal balik antara variabel laten dengan model yang telah diajukan. Pada penelitian yang menggunakan PLS-SEM, evaluasi model struktural dengan melihat nilai coefficient of determination (R^2), adapun untuk melihat hasil analisis inner model adalah sebagai berikut:

1. Coefficient Of Determination

Salah satu cara melakukan evaluasi model struktural adalah dengan melihat besaran tingkat presentasi variance yang dijelaskan yaitu dengan melihat nilai R^2 untuk konstruk laten endogen. Kriteria penilaian R^2 dapat diklasifikasikan menjadi tiga, yaitu nilai R^2 0,67 yang menunjukkan bahwa model baik, nilai R^2 0,33 yang menunjukkan bahwa model moderat, dan

nilai R² 0,19 yang menunjukkan bahwa model lemah. Untuk melihat nilai R² pada penelitian ini dapat di Tabel 4.12

Tabel 4. 4
Uji R Square Adjusted

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Pegawai	0,944	0,942
Motivasi Kerja	0,964	0,963

Berdasarkan tabel 4.12 di atas dapat diketahui besaran tingkat presentasi variance di dalam penelitian ini dimana variabel Kinerja Pegawai memiliki tingkat presentasi variance sebesar 0,944 atau sebesar 94,4 persen yang menunjukkan evaluasi model struktural masuk ke dalam kategori moderat. Kemudian variabel Motivasi Kerja memiliki tingkat presentasi variance sebesar 0,964 atau sebesar 96,4 persen yang artinya evaluasi model struktural variabel loyalitas nasabah masuk ke dalam kategori moderat.

2. Uji Effect Size (F²)

Dalam penelitian ini untuk melihat pengaruh dari variabel tertentu terhadap variabel lainnya dalam struktur model. Standar pengukuran yaitu 0,02 (kecil), 0,15 (menengah), dan 0,35 (besar). Untuk melihat nilai *effect size* (F²) dapat dilihat pada tabel 4.13 di bawah ini:

Tabel 4. 5
Uji Effect Size (F²)

	Kinerja Pegawai	Motivasi Kerja
Kepemimpinan Transformasional	0,853	0,053
Kinerja Pegawai		
Komunikasi Organisasi	0,424	0,871
Motivasi Kerja	0,206	
Sistem Kompensasi	-0,293	0,071

Berdasarkan tabel 4.13 di atas dapat diketahui bahwa Kinerja Pegawai berpengaruh sebesar 0,853 terhadap Kepemimpinan Transformasional nilai ini dapat dikategorikan sebagai pengaruh yang besar terhadap kinerja pegawai. Pada variabel komunikasi Organisasi bernilai 0,424 terhadap Kinerja Pegawai, hal ini dapat dikategorikan sebagai pengaruh yang besar terhadap kinerja pegawai, sementara itu Motivasi Kerja memiliki nilai sebesar 0,206 terhadap kinerja pegawai, hal ini tergolong kategori menengah terhadap kinerja pegawai. Kemudian pada variabel Sistem Kompensasi bernilai -0,293 terhadap Kinerja Pegawai, hal ini dapat dikategorikan sebagai pengaruh yang kecil terhadap kinerja pegawai.

Namun dalam variabel intervening dapat diketahui bahwa Motivasi Kerja berpengaruh sebesar 0,053 terhadap Kepemimpinan Transformasional nilai ini dapat dikategorikan sebagai pengaruh yang kecil terhadap Motivasi Kerja. Pada variabel komunikasi Organisasi bernilai 0,871 terhadap Motivasi Kerja, hal ini dapat dikategorikan sebagai pengaruh yang besar terhadap Motivasi Kerja, sementara itu variabel Sistem komunikasi bernilai 0,071 terhadap Motivasi Kerja, hal ini dapat dikategorikan sebagai pengaruh yang kecil terhadap Motivasi Kerja.

5. Pengujian Hipotesis

Uji hipotesis adalah proses statistik yang digunakan untuk mengambil keputusan tentang suatu pernyataan atau klaim yang diajukan mengenai suatu populasi. Tujuan dari uji hipotesis adalah untuk menguji apakah data yang telah dikumpulkan memberikan bukti yang cukup untuk mendukung atau

menolak hipotesis tersebut. Adapun hasil uji hipotesis dalam penelitian ini dapat dijelaskan ke dalam tabel 4.15 di bawah ini:

Tabel 4. 6
Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepemimpinan Transformatasional -> Kinerja Pegawai	0,842	0,836	0,145	5,795	0,000
Kepemimpinan Transformatasional -> Motivasi Kerja	0,053	0,063	0,077	0,681	0,496
Komunikasi Organisasi -> Kinerja Pegawai	0,245	0,241	0,117	2,095	0,037
Komunikasi Organisasi -> Motivasi Kerja	0,871	0,875	0,039	22,432	0,000
Motivasi Kerja -> Kinerja Pegawai	0,206	0,215	0,105	1,962	0,050
Sistem Kompensasi -> Kinerja Pegawai	-0,307	-0,307	0,106	2,908	0,004
Sistem Kompensasi -> Motivasi Kerja	0,071	0,056	0,088	0,799	0,425

Berdasarkan hasil olah data yang dipaparkan pada tabel 4.15 di atas dapat diketahui jika nilai t statistik pengaruh variabel Kepemimpinan Transformatasional terhadap Kinerja Pegawai sebesar 5,795 dan *p-value* sebesar 0,000. Berdasarkan dasar pengambilan keputusan tersebut dapat diketahui jika terdapat pengaruh antara variabel Kepemimpinan Transformatasional terhadap Kinerja Pegawai. Maka diartikan terdapat pengaruh secara signifikan yang dimana H_0 ditolak dan H_1 diterima.

Pengaruh variabel Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dapat diketahui jika nilai t statistik sebesar 2,095 dan *p-value* sebesar 0,037. Berdasarkan dasar pengambilan keputusan tersebut dapat diketahui jika terdapat pengaruh antara variabel Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja

Pegawai. Maka diartikan terdapat pengaruh secara signifikan yang dimana H_0 ditolak dan H_3 diterima.

Pengaruh variabel Sistem Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai dapat diketahui jika nilai t statistik sebesar 2,908 dan p -value sebesar 0,004. Berdasarkan dasar pengambilan keputusan tersebut dapat diketahui jika terdapat pengaruh antara variabel Sistem Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai. Maka diartikan Tidak terdapat pengaruh secara signifikan yang dimana H_0 ditolak dan H_6 diterima

Sementara itu pada pengaruh variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja dapat diketahui jika nilai t statistik sebesar 0,681 dan p -value sebesar 0,496. Berdasarkan dasar pengambilan keputusan tersebut dapat diketahui jika Tidak terdapat pengaruh antara variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja. Maka diartikan Tidak terdapat pengaruh secara signifikan yang dimana H_0 diterima dan H_2 ditolak

Pengaruh variabel Komunikasi Organisasi terhadap Motivasi Kerja dapat diketahui jika nilai t statistik sebesar 22,432 dan p -value sebesar 0,000. Berdasarkan dasar pengambilan keputusan tersebut dapat diketahui jika Tidak terdapat pengaruh antara variabel Komunikasi Organisasi terhadap Motivasi Kerja. Maka diartikan terdapat pengaruh secara signifikan yang dimana H_0 ditolak dan H_4 diterima

Pengaruh variabel Sistem Kompensasi terhadap Motivasi Kerja dapat diketahui jika nilai t statistik sebesar 0,799 dan p -value sebesar 0,425. Berdasarkan dasar pengambilan keputusan tersebut dapat diketahui jika Tidak

terdapat pengaruh antara variabel Sistem Kompensasi terhadap Motivasi Kerja. Maka diartikan Tidak terdapat pengaruh secara signifikan yang dimana H_0 diterima dan H_7 ditolak

Pengaruh variabel Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai dapat diketahui jika nilai t statistik sebesar 1,962 dan p -value sebesar 0,050. Berdasarkan dasar pengambilan keputusan tersebut dapat diketahui jika Tidak terdapat pengaruh antara variabel Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Maka diartikan Tidak terdapat pengaruh secara signifikan yang dimana H_0 diterima dan H_5 ditolak

Sementara itu dalam meninjau tentang bagaimana pengaruh secara tidak langsung melalui variabel intervening dapat dilihat dari tabel dibawah ini:

Tabel 4. 7
Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepemimpinan Transformasional -> Motivasi Kerja -> Kinerja Pegawai	0,011	0,016	0,021	0,510	0,610
Komunikasi Organisasi -> Motivasi Kerja -> Kinerja Pegawai	0,179	0,189	0,094	1,910	0,057
Sistem Kompensasi -> Motivasi Kerja -> Kinerja Pegawai	0,014	0,008	0,020	0,726	0,468

Berdasarkan hasil olah data yang dipaparkan pada tabel 4.15 di atas dapat diketahui jika nilai t statistik pengaruh variabel Kepemimpinan Transformasional melalui intervening Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai sebesar 0,510 dan p -value sebesar 0,610. Berdasarkan dasar

pengambilan keputusan tersebut dapat diketahui jika Tidak terdapat pengaruh antara variabel Kepemimpinan Transformasional melalui intervening Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Maka diartikan terdapat pengaruh secara signifikan yang dimana H_0 diterima dan H_8 ditolak

Sementara itu pada pengaruh variabel Komunikasi Organisasi melalui intervening Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai dapat diketahui jika nilai t statistik sebesar 1,910 dan p -value sebesar 0,057. Berdasarkan dasar pengambilan keputusan tersebut dapat diketahui jika Tidak terdapat pengaruh antara variabel Komunikasi Organisasi melalui intervening Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Maka diartikan Tidak terdapat pengaruh secara signifikan yang dimana H_0 diterima dan H_9 ditolak

pengaruh variabel Sistem Kompensasi melalui intervening Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dapat diketahui jika nilai t statistik sebesar 0,726 dan p -value sebesar 0,468. Berdasarkan dasar pengambilan keputusan tersebut dapat diketahui jika Tidak terdapat pengaruh antara variabel Sistem Kompensasi melalui intervening Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. Maka diartikan Tidak terdapat pengaruh secara signifikan yang dimana H_0 diterima dan H_{10} ditolak

C. Pembahasan Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini adalah analisis terhadap kesesuaian teori, pendapat, maupun penelitian terdahulu yang telah dikemukakan hasil penelitian sebelumnya serta pola perilaku yang harus dilakukan untuk mengatasi hal tersebut. Maka hasil analisis yang dilakukan peneliti pada penelitian ini diketahui bahwa:

1. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai Kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Padangsidimpuan

Kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Padangsidimpuan karena beberapa alasan utama. Pertama, pemimpin transformasional mampu menyampaikan visi yang jelas dan inspiratif, yang memberikan arah dan tujuan yang jelas bagi pegawai, sehingga mereka termotivasi untuk bekerja lebih keras untuk mencapai tujuan tersebut. Kedua, pemimpin transformasional memberikan motivasi yang tinggi melalui komunikasi efektif dan pemberian tantangan yang menarik, yang meningkatkan semangat dan dedikasi pegawai. Ketiga, pemimpin transformasional mendorong pegawai untuk berpikir kritis dan kreatif melalui stimulasi intelektual, yang memberdayakan mereka untuk mencari solusi inovatif dan meningkatkan kualitas kerja.

Keempat, pemimpin transformasional menunjukkan perhatian dan dukungan terhadap kebutuhan individu pegawai melalui pertimbangan individual, yang membuat pegawai merasa dihargai dan didukung dalam perkembangan pribadi dan profesional mereka. Terakhir, pemimpin transformasional bertindak sebagai teladan dengan menunjukkan perilaku positif dan etos kerja yang tinggi, yang cenderung ditiru oleh pegawai dan mengarah pada peningkatan disiplin, tanggung jawab, dan kualitas kerja. Implementasi prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional ini di Kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Padangsidimpuan

telah terbukti meningkatkan kinerja pegawai secara signifikan, menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan efisien.

2. Pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai Kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Padangsidimpuan

Adanya Pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai di Kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Padangsidimpuan dapat dijelaskan melalui beberapa alasan utama. Pertama, komunikasi organisasi yang efektif memastikan bahwa informasi penting dan instruksi pekerjaan disampaikan dengan jelas dan tepat waktu, sehingga pegawai dapat memahami tugas dan tanggung jawab mereka dengan baik. Kedua, komunikasi yang baik meningkatkan koordinasi dan kerjasama antarpegawai, mengurangi kesalahpahaman dan konflik, yang pada akhirnya meningkatkan efisiensi kerja dan kualitas output.

Ketiga, melalui komunikasi yang terbuka dan transparan, pegawai merasa lebih terlibat dan memiliki sense of belonging terhadap organisasi, yang mendorong mereka untuk bekerja dengan lebih giat dan memberikan yang terbaik. Keempat, umpan balik yang konstruktif melalui saluran komunikasi yang efektif memungkinkan pegawai untuk memperbaiki kinerja mereka secara terus-menerus dan mengembangkan keterampilan mereka. Terakhir, komunikasi yang baik juga menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, dimana pegawai merasa nyaman untuk berbagi ide dan inovasi, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja keseluruhan. Implementasi komunikasi organisasi yang efektif di Kantor Badan Pengelolaan

Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Padangsidimpuan telah terbukti meningkatkan kinerja pegawai secara signifikan, menciptakan budaya kerja yang lebih produktif dan harmonis.

3. Pengaruh Sistem Kompensasi terhadap kinerja pegawai Kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Padangsidimpuan.

Adanya Pengaruh sistem kompensasi terhadap kinerja pegawai di Kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Padangsidimpuan dapat dijelaskan melalui beberapa alasan utama. Pertama, sistem kompensasi yang adil dan kompetitif memainkan peran penting dalam meningkatkan motivasi pegawai. Ketika pegawai merasa bahwa mereka mendapatkan kompensasi yang sesuai dengan kontribusi dan usaha mereka, mereka cenderung bekerja lebih keras dan lebih berdedikasi. Kedua, kompensasi yang baik membantu dalam menarik dan mempertahankan talenta terbaik di organisasi.

Pegawai yang merasa puas dengan kompensasi yang mereka terima cenderung memiliki loyalitas yang tinggi dan berkomitmen untuk mencapai tujuan organisasi. Ketiga, sistem kompensasi yang transparan dan berbasis kinerja dapat meningkatkan produktivitas dengan memberikan insentif kepada pegawai untuk mencapai atau melebihi target yang telah ditetapkan. Selain itu, penghargaan finansial dan non-finansial yang tepat dapat meningkatkan semangat kerja dan rasa kepemilikan pegawai terhadap organisasi. Terakhir, sistem kompensasi yang efektif dapat mengurangi turnover dan absensi, yang pada akhirnya meningkatkan stabilitas dan efisiensi operasional. Implementasi

sistem kompensasi yang adil, transparan, dan berbasis kinerja di Kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Padangsidempuan telah terbukti meningkatkan kinerja pegawai secara signifikan, menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan harmonis.

4. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap Motivasi Kerja pegawai Kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Padangsidempuan.

Tidak adanya pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja pegawai di Kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Padangsidempuan dapat disebabkan oleh beberapa faktor. Pertama, kemungkinan terdapat faktor-faktor lain yang lebih dominan mempengaruhi motivasi kerja pegawai, seperti sistem kompensasi, lingkungan kerja, atau hubungan interpersonal. Kepemimpinan transformasional mungkin tidak cukup memberikan dampak yang signifikan tanpa didukung oleh sistem penghargaan yang memadai atau kondisi kerja yang kondusif.

Kedua, mungkin terjadi ke tidak cocokan antara gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan dengan kebutuhan atau ekspektasi pegawai. Pegawai mungkin lebih responsif terhadap pendekatan kepemimpinan lain yang lebih berfokus pada aspek-aspek praktis dan operasional ketimbang visi dan inspirasi jangka panjang. Ketiga, adanya kemungkinan bahwa implementasi kepemimpinan transformasional di organisasi tersebut belum berjalan secara optimal atau konsisten, sehingga belum mampu memberikan pengaruh yang kuat terhadap motivasi kerja pegawai. Terakhir, persepsi

pegawai terhadap kepemimpinan transformasional bisa berbeda-beda, dan dalam konteks ini, mungkin pegawai tidak merasakan dampak positif dari gaya kepemimpinan tersebut terhadap motivasi kerja mereka.

Dalam konteks Kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Padangsidimpuan, hasil ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai, perlu dilakukan evaluasi lebih lanjut terhadap faktor-faktor lain yang berkontribusi terhadap motivasi kerja, serta memastikan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional dilakukan secara efektif dan sesuai dengan kebutuhan pegawai.

5. Pengaruh komunikasi organisasi terhadap Motivasi Kerja pegawai Kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Padangsidimpuan

Pengaruh signifikan komunikasi organisasi terhadap motivasi kerja pegawai di Kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Padangsidimpuan dapat dijelaskan melalui beberapa alasan utama. Pertama, komunikasi organisasi yang efektif memastikan bahwa informasi penting terkait tujuan, visi, dan misi organisasi disampaikan dengan jelas kepada seluruh pegawai. Hal ini membantu pegawai memahami peran mereka dalam mencapai tujuan organisasi, sehingga meningkatkan rasa tanggung jawab dan motivasi kerja mereka. Kedua, komunikasi yang terbuka dan transparan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, dimana pegawai merasa didengarkan dan dihargai.

Dengan adanya saluran komunikasi yang baik, pegawai dapat menyampaikan ide, masukan, dan keluhan mereka, yang pada gilirannya

meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi. Ketiga, komunikasi yang efektif memfasilitasi koordinasi dan kolaborasi antar tim dan individu, yang mengurangi potensi konflik dan meningkatkan efisiensi kerja. Dengan demikian, pegawai merasa lebih terorganisir dan termotivasi untuk mencapai hasil yang optimal. Keempat, melalui komunikasi yang baik, manajemen dapat memberikan umpan balik konstruktif dan apresiasi terhadap kinerja pegawai. Umpan balik positif dan penghargaan atas prestasi kerja merupakan faktor penting yang dapat meningkatkan semangat dan motivasi kerja pegawai.

Implementasi komunikasi organisasi yang efektif di Kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Padangsidimpuan telah terbukti meningkatkan motivasi kerja pegawai secara signifikan. Dengan memastikan bahwa setiap pegawai memiliki akses terhadap informasi yang relevan dan memiliki kesempatan untuk berkomunikasi secara terbuka, organisasi dapat menciptakan budaya kerja yang lebih produktif dan harmonis, dimana pegawai merasa termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik mereka.

6. Pengaruh Sistem Kompensasi terhadap Motivasi Kerja pegawai Kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Padangsidimpuan.

Tidak adanya pengaruh signifikan sistem kompensasi terhadap motivasi kerja pegawai di Kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Padangsidimpuan dapat disebabkan oleh beberapa faktor. Pertama, meskipun kompensasi merupakan aspek penting, pegawai mungkin lebih termotivasi oleh faktor-faktor non-finansial seperti pengakuan, kesempatan

pengembangan karir, dan lingkungan kerja yang kondusif. Dalam beberapa kasus, motivasi intrinsik, yang berasal dari kepuasan pribadi terhadap pekerjaan dan pencapaian, dapat lebih berpengaruh dibandingkan motivasi ekstrinsik yang berasal dari kompensasi finansial.

Kedua, jika sistem kompensasi yang ada sudah dianggap cukup memadai oleh pegawai, peningkatan lebih lanjut mungkin tidak memberikan dampak signifikan terhadap motivasi kerja mereka. Ketiga, persepsi pegawai terhadap keadilan dan transparansi dalam sistem kompensasi juga memainkan peran penting. Jika pegawai merasa bahwa sistem kompensasi sudah adil dan merata, mereka mungkin lebih fokus pada faktor lain yang lebih berpengaruh terhadap motivasi mereka.

Selain itu, motivasi kerja bisa dipengaruhi oleh kebijakan organisasi, kepemimpinan, hubungan antarpegawai, dan keseimbangan kerja-kehidupan. Faktor-faktor ini dapat memberikan dampak yang lebih besar terhadap motivasi pegawai dibandingkan sistem kompensasi semata. Oleh karena itu, untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai, Kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Padangsidimpuan perlu mempertimbangkan pendekatan holistik yang mencakup berbagai aspek kesejahteraan pegawai, selain hanya fokus pada kompensasi finansial. Upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja, memberikan kesempatan pengembangan karir, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif akan lebih efektif dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai.

7. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap kinerja pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Padangsidimpuan.

Tidak adanya pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Padangsidimpuan dapat disebabkan oleh beberapa faktor. Pertama, meskipun motivasi kerja penting, mungkin ada faktor lain yang lebih dominan mempengaruhi kinerja pegawai, seperti kompetensi, keterampilan, pengalaman, dan sumber daya yang tersedia. Kedua, struktur organisasi dan prosedur operasional yang ada mungkin berperan lebih besar dalam menentukan kinerja pegawai dibandingkan dengan motivasi individu. Misalnya, prosedur kerja yang efisien, alur kerja yang jelas, dan dukungan teknologi yang memadai dapat lebih signifikan mempengaruhi kinerja pegawai.

Selain itu, persepsi pegawai tentang hubungan antara usaha dan hasil kerja mereka bisa mempengaruhi kinerja mereka. Jika pegawai merasa bahwa usaha mereka tidak akan secara langsung mempengaruhi hasil kerja atau penilaian kinerja mereka, motivasi kerja mungkin tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja mereka. Faktor-faktor seperti kepemimpinan yang efektif, pengakuan dan penghargaan, serta komunikasi yang baik dalam organisasi juga bisa memiliki peran penting dalam mempengaruhi kinerja pegawai.

Terakhir, kinerja pegawai juga bisa dipengaruhi oleh budaya organisasi dan lingkungan kerja secara keseluruhan. Lingkungan kerja yang mendukung, kolaboratif, dan kondusif untuk produktivitas dapat lebih berpengaruh terhadap

kinerja pegawai dibandingkan motivasi kerja individu semata. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja pegawai, Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Padangsidimpuan perlu mempertimbangkan pendekatan yang lebih holistik dan komprehensif, yang melibatkan peningkatan kompetensi pegawai, optimalisasi prosedur kerja, serta penciptaan lingkungan kerja yang mendukung.

8. Pengaruh mediasi motivasi kerja terhadap hubungan antara kepemimpinan Trasformasional dan Kinerja Pegawai pada pegawai kantor badan pengelolaan keuangan dan pendapatan daerah Kota Padangsidimpuan..

Hasil ini menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan mediasi motivasi kerja terhadap hubungan antara kepemimpinan Trasformasional dan Kinerja Pegawai pada pegawai, di mana hipotesis nol (H_0) diterima dan hipotesis alternatif (H_8) ditolak. Tidak adanya pengaruh signifikan ini dapat disebabkan oleh beberapa faktor. Pertama, meskipun kepemimpinan transformasional berpotensi meningkatkan motivasi kerja, dampaknya mungkin tidak cukup kuat untuk diterjemahkan menjadi peningkatan kinerja pegawai, terutama jika pegawai tidak merasa terhubung dengan visi yang disampaikan.

Kedua, faktor-faktor lain seperti kondisi kerja, keterampilan, dan dukungan dari rekan kerja bisa jadi lebih dominan dalam memengaruhi kinerja pegawai dibandingkan dengan motivasi kerja yang berasal dari kepemimpinan. Ketiga, implementasi kepemimpinan transformasional di organisasi mungkin belum optimal, sehingga tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap

motivasi dan kinerja pegawai. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja pegawai, perlu adanya pendekatan yang lebih komprehensif yang melibatkan penguatan kepemimpinan, peningkatan keterampilan, serta pengembangan budaya kerja yang mendukung. any focus pada kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja

9. Pengaruh mediasi motivasi kerja terhadap hubungan antara komunikasi organisasi dan Kinerja Pegawai pada pegawai kantor badan pengelolaan keuangan dan pendapatan daerah Kota Padangsidimpuan

Hasil ini menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan mediasi motivasi kerja terhadap hubungan antara komunikasi organisasi dan Kinerja Pegawai pada pegawai, di mana hipotesis nol (H_0) diterima dan hipotesis alternatif (H_9) ditolak. Alasan utama dari tidak berpengaruhnya komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai adalah bahwa meskipun komunikasi yang efektif penting, dampaknya mungkin tidak cukup kuat untuk langsung meningkatkan kinerja pegawai jika faktor-faktor lain seperti kondisi kerja, dukungan manajerial, dan budaya organisasi lebih mendominasi.

Selain itu, motivasi kerja sebagai variabel intervening mungkin tidak mampu menjembatani hubungan tersebut dengan efektif, terutama jika pegawai merasa komunikasi yang ada belum memenuhi kebutuhan mereka atau tidak diterapkan secara konsisten. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun komunikasi organisasi dapat memengaruhi motivasi, efek tersebut tidak cukup signifikan untuk secara langsung berdampak pada kinerja pegawai. Oleh karena itu, perlu adanya upaya lebih lanjut untuk meningkatkan aspek komunikasi dan faktor-

faktor lain yang dapat mendukung peningkatan kinerja pegawai secara keseluruhan.

10. Pengaruh mediasi motivasi kerja terhadap hubungan antara sistem kompensasi dan Kinerja Pegawai pada pegawai kantor badan pengelolaan keuangan dan pendapatan daerah Kota Padangsidimpuan

Hasil ini menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan mediasi motivasi kerja terhadap hubungan antara sistem kompensasi dan Kinerja Pegawai pada pegawai, di mana hipotesis nol (H_0) diterima dan hipotesis alternatif (H_{10}) ditolak. Alasan utama tidak berpengaruhnya sistem kompensasi terhadap kinerja pegawai di Kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Padangsidimpuan adalah bahwa meskipun kompensasi merupakan faktor penting, motivasi kerja sebagai variabel intervening mungkin tidak cukup kuat untuk menerjemahkan sistem kompensasi menjadi peningkatan kinerja.

Pegawai mungkin merasa bahwa sistem kompensasi yang ada sudah memadai, sehingga tidak mempengaruhi motivasi mereka secara signifikan. Selain itu, faktor-faktor lain seperti lingkungan kerja, dukungan atasan, dan kesempatan pengembangan diri mungkin lebih berpengaruh terhadap kinerja pegawai daripada sekadar sistem kompensasi. Dengan demikian, perlu ada pendekatan yang lebih holistik untuk meningkatkan kinerja pegawai yang tidak hanya berfokus pada kompensasi, tetapi juga pada aspek lain yang mendukung motivasi dan produktivitas mereka.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Adapun yang menjadi kesimpulan dari hasil penelitian ini dapat dilihat dari hal dibawah ini:

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Padangsidimpuan. Pemimpin transformasional mampu menyampaikan visi yang jelas, memberikan motivasi tinggi, mendorong pemikiran kritis dan kreatif, serta menunjukkan perhatian terhadap kebutuhan individu pegawai. Selain itu, pemimpin transformasional bertindak sebagai teladan positif yang meningkatkan disiplin dan tanggung jawab. Implementasi prinsip-prinsip ini telah terbukti meningkatkan kinerja pegawai, menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan efisien.
2. Komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Padangsidimpuan. Komunikasi yang efektif memastikan penyampaian informasi dan instruksi dengan jelas, meningkatkan koordinasi dan kerjasama antarpegawai, serta mengurangi kesalahpahaman dan konflik. Komunikasi terbuka dan transparan meningkatkan keterlibatan dan sense of belonging pegawai, sementara umpan balik konstruktif mendorong perbaikan dan pengembangan keterampilan. Selain itu, lingkungan kerja yang kondusif dan terbuka untuk berbagi ide dan inovasi berkontribusi pada peningkatan kinerja

keseluruhan. Implementasi komunikasi organisasi yang efektif telah terbukti menciptakan budaya kerja yang lebih produktif dan harmonis.

3. Sistem kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Padangsidempuan. Kompensasi yang adil dan kompetitif meningkatkan motivasi dan dedikasi pegawai, membantu menarik dan mempertahankan talenta terbaik, serta meningkatkan loyalitas dan komitmen. Sistem kompensasi berbasis kinerja meningkatkan produktivitas dengan memberikan insentif untuk mencapai target. Penghargaan finansial dan non-finansial yang tepat meningkatkan semangat kerja dan rasa kepemilikan pegawai, serta mengurangi turnover dan absensi. Implementasi sistem kompensasi yang adil, transparan, dan berbasis kinerja telah terbukti menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan harmonis.
4. Kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai di Kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Padangsidempuan. Hal ini mungkin disebabkan oleh faktor-faktor lain yang lebih dominan, seperti sistem kompensasi, lingkungan kerja, atau hubungan interpersonal. Gaya kepemimpinan transformasional mungkin tidak sesuai dengan kebutuhan atau ekspektasi pegawai, atau implementasinya belum berjalan optimal dan konsisten. Untuk meningkatkan motivasi kerja, perlu evaluasi faktor-faktor lain yang berkontribusi serta memastikan penerapan kepemimpinan transformasional dilakukan secara efektif dan sesuai dengan kebutuhan pegawai.

5. Komunikasi organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai di Kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Padangsidimpuan. Komunikasi yang efektif memastikan penyampaian informasi penting, meningkatkan pemahaman pegawai terhadap peran mereka, dan menciptakan rasa tanggung jawab serta motivasi. Lingkungan kerja yang kondusif, di mana pegawai merasa didengarkan dan dihargai, meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi. Komunikasi yang baik juga memfasilitasi koordinasi dan kolaborasi, mengurangi konflik, dan meningkatkan efisiensi kerja. Umpan balik konstruktif dan apresiasi terhadap kinerja pegawai melalui komunikasi yang baik juga berperan penting dalam meningkatkan semangat dan motivasi kerja. Implementasi komunikasi organisasi yang efektif terbukti meningkatkan motivasi kerja pegawai, menciptakan budaya kerja yang produktif dan harmonis.
6. Sistem kompensasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai di Kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Padangsidimpuan. Hal ini dapat disebabkan oleh beberapa faktor, termasuk prioritas pegawai pada faktor non-finansial seperti pengakuan, kesempatan pengembangan karir, dan lingkungan kerja yang kondusif. Motivasi intrinsik, kepuasan pribadi, serta persepsi keadilan dalam sistem kompensasi juga memainkan peran penting. Selain itu, faktor seperti kebijakan organisasi, kepemimpinan, hubungan antarpegawai, dan keseimbangan kerja-kehidupan memberikan dampak lebih besar terhadap motivasi kerja. Untuk meningkatkan motivasi pegawai, diperlukan

pendekatan holistik yang mencakup berbagai aspek kesejahteraan pegawai, bukan hanya fokus pada kompensasi finansial. Upaya meningkatkan kepuasan kerja, memberikan kesempatan pengembangan karir, dan menciptakan lingkungan kerja positif akan lebih efektif dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai.

7. Motivasi kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Padangsidimpuan. Faktor-faktor seperti kompetensi, keterampilan, pengalaman, struktur organisasi, prosedur operasional, dan dukungan teknologi lebih dominan dalam mempengaruhi kinerja pegawai. Persepsi pegawai tentang hubungan antara usaha dan hasil kerja, serta faktor kepemimpinan, pengakuan, dan komunikasi, juga memainkan peran penting. Budaya organisasi dan lingkungan kerja yang mendukung produktivitas dapat lebih berpengaruh dibandingkan motivasi individu. Untuk meningkatkan kinerja pegawai, pendekatan holistik yang mencakup peningkatan kompetensi, optimalisasi prosedur kerja, dan penciptaan lingkungan kerja yang mendukung perlu dipertimbangkan.
8. kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja di Kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Padangsidimpuan. Hipotesis nol diterima, sementara hipotesis alternatif ditolak. Beberapa faktor yang dapat menjelaskan hasil ini termasuk kurang kuatnya dampak kepemimpinan transformasional pada motivasi kerja, dominasi faktor lain seperti kondisi

kerja, keterampilan, dan dukungan rekan kerja dalam mempengaruhi kinerja pegawai, serta implementasi kepemimpinan transformasional yang mungkin belum optimal. Untuk meningkatkan kinerja pegawai, diperlukan pendekatan yang lebih komprehensif yang mencakup penguatan kepemimpinan, peningkatan keterampilan, dan pengembangan budaya kerja yang mendukung.

9. komunikasi organisasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja di Kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Padangsidimpuan. Hipotesis nol diterima, sementara hipotesis alternatif ditolak. Hasil ini disebabkan oleh kemungkinan bahwa meskipun komunikasi yang efektif penting, dampaknya tidak cukup kuat untuk langsung meningkatkan kinerja pegawai jika faktor lain seperti kondisi kerja, dukungan manajerial, dan budaya organisasi lebih dominan. Selain itu, motivasi kerja sebagai variabel intervening mungkin tidak efektif dalam menghubungkan komunikasi organisasi dengan kinerja pegawai. Untuk meningkatkan kinerja pegawai, diperlukan upaya lebih lanjut untuk memperbaiki komunikasi dan mempertimbangkan faktor-faktor lain yang dapat mendukung kinerja secara keseluruhan.
10. kompensasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja di Kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Padangsidimpuan. Hipotesis nol diterima, sementara hipotesis alternatif ditolak. Hal ini disebabkan oleh kemungkinan bahwa meskipun sistem kompensasi penting, motivasi kerja sebagai variabel

intervening mungkin tidak cukup kuat untuk menghubungkan kompensasi dengan peningkatan kinerja. Pegawai mungkin merasa kompensasi yang ada sudah memadai, dan faktor lain seperti lingkungan kerja, dukungan atasan, dan kesempatan pengembangan diri mungkin lebih berpengaruh terhadap kinerja mereka. Oleh karena itu, pendekatan holistik yang mencakup berbagai aspek selain kompensasi diperlukan untuk meningkatkan kinerja pegawai secara keseluruhan

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, disarankan agar Kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Padangsidimpuan meningkatkan implementasi kepemimpinan transformasional secara lebih optimal dan konsisten agar tidak hanya berdampak pada kinerja, tetapi juga mampu meningkatkan motivasi kerja pegawai. Upaya ini dapat dilakukan melalui pelatihan kepemimpinan yang berfokus pada penguatan hubungan interpersonal, pengembangan individu, serta kemampuan pemimpin dalam menginspirasi dan memotivasi bawahannya secara efektif. Selain itu, komunikasi organisasi yang telah terbukti berpengaruh positif terhadap motivasi dan kinerja pegawai perlu terus ditingkatkan melalui penciptaan sistem komunikasi yang terbuka, transparan, dan partisipatif, sehingga setiap pegawai merasa didengar dan dihargai.

DAFTAR PUSTAKA

- A.A Anwar Mangku Negara Prabu, Menajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan (Bandung: Remajan Rosdakarya, 2016)
- Ad-Dimasyqi, Al-Imam Abdul Fida Isma'il Ibnu Katsir, Tafsir Ibnu Katsir Juz 2, ter. Bahru (Bandung: Sinar Baru Algesindo, 2002)
- Agustini, Fauziah, Manajemen Sumber Daya Manusia Lanjuta (Medan: Madenatera, 2010)
- Anuraga, G., Sulistiyawan, E., & Munadhiroh, S, Structural Equation Modeling – Partial Least Square Untuk Pemodelan Indeks Pembangunan Kesehatan Masyarakat (Ipkms) Di Jawa Timur, 2017
- Anwar, Hamid dan, Structural Equation Modeling (SEM) Berbasis Varian (Jakarta: PT. Inkubator Penulis Indonesia, 2019)
- Apriyanto, W., & Satrio, R. B. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen, Volume 4, Nomor 11, 1-20, 2015
- Arif, M. Nur Rianto Al, Dasar-Dasar Pemasaran Bank Syariah (Bandung: Alfabeta, 2012)
- Arikunto, Suharsimi, Manajemen Penelitian (Jakarta: Rineka Cipta, 2003)
- , Prosedur Penelitian (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2002)
- , Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek (Jakarta: Rineka Cipta, 2013)
- Arni Muhammad, Komunikasi Organisasi (Jakarta: Bumi Aksara, 2009)
- Burhan Bungin, Sosiologi Komunikasi (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2007)
- Cahyani, Utari Evy, Dia Purnama Sari, and Ahmad Afandi, 'Determinant of Behavioral Intention to Use Digital Zakat Payment: The Moderating Role of Knowledge of Zakat', Ziswaf: Jurnal Zakat Dan Wakaf, 9.1 (2022), 1
- College, Kotler P. K. L, Manajemen Pemasaran, B.Indonesi, 2009
- Deddy Mulyana, Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar (Bandung: Rosdakarya, 2007)

Departemen agama RI, Al-Qur'an Dan Terjemahannya (Jakarta: Maktabah Al-fatih Rasyid Media, 2016)

Departemen Agama Republik Indonesia, Al-Hikma Al-Qur'an dan terjemahannya (Jawa Barat: Diponegoro, 2005)

Dessler, Garry, Manajemen Sumber Daya Manusia (Jakarta: PT. Preshelindo 2011)

Edy Sutrisno, Manajemen Sumber Daya Manusia (Jakarta: Kencana, 2017)

Ernawati, hermailini & Sulistiyowati, 'Penerapan DeLone and McLean Model Untuk Mengukur Kesuksesan Aplikasi Akademik Mahasiswa Berbasis Mobile', IKRA-ITH Informatika, 5.18 (2021)

Griffin, Jill, Customer Loyalty (Jakarta: Erlangga, 2005)

Hamiddan Anwar, Structural Equation Modeling (SEM) Berbasis Varian (Jakarta: PT. Inkubator Penulis Indonesia, 2019)

Hasibuan, Malayu, SP, Manajemen Sumber Daya Manusia (akarta: PT. Bumi Akasara, 2014)

Hermailini & Sulistiyowati Ernawati, 'Penerapan DeLone and McLean Model Untuk Mengukur Kesuksesan Aplikasi Akademik Mahasiswa Berbasis Mobile', IKRA-ITH Informatika, 5.18 (2021)

Hurriyati, Ratih, Bauran Pemasaran Dan Loyalitas Konsumen (Bandung: Alfabeta, 2005)

Irsanyya, Kharisma Dearika, 'Analisis Technology Acceptance Model (TAM) Terhadap Penggunaan Financial Technology Pada Mahasiswa, Universitas Pendidikan Indonesia, (2020)

Kasmir, Pemasaran Bank (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2010)

Kartini Kartono, Pemimpin dan Kepemimpinan (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2010)

Kusuma, Hadri, 'Determinan Pengadopsian Layanan Internet Banking Perspektif Konsumen Perbankan Daerah Istimewa Yogyakarta', JAAI, 11.2 (2007)

Laya, Grenovi, 'Pengaruh Persepsi Kegunaan, Persepsi Kemudahan, Keamanan Dan Kerahasiaan Dan Kompleksitas Terhadap Penggunaan E-Filling', Fakultas Bisnis UMN, 1.1 (2017)

- Lijan Poltak Sinambela, Manajemen Sumber Daya Manusia (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2017)
- Luthans, Fred, Perilaku Organisasi, (Alih Bahasa V.A Yuwono, dkk), (Yogyakarta: Edisi Bahasa Indonesia, 2014)
- Mandasari, Cynthia Saisaria, and I Gusti Ayu Ketut Giantari, 'Pengaruh Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, Dan Kualitas Layanan Terhadap Kepuasan Untuk Membangun Loyalitas', E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana, 6.10 (2017), 3637
- Marhaeni Fajar, Ilmu komunikasi teori & praktik (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2009)
- M. Subana Sudrajat, Dasar-Dasar Penelitian Ilmiah (Bandung: CV Pustaka Setia, 2011)
- Mohammad Karim, Pemimpin Transformasional di Lembaga Pendidikan Islam (Malang: Uin-Maliki press, 2010)
- Morissan, Teori Komunikasi Individu Hingga Massa (Jakarta: Kencana, 2013)
- Nasution, M.N., Manajemen Jasa Terpadu (Bogor: Ghalia Putra, 2004)
- Ngafifi, Muhamad, 'Kemajuan Teknologi Dan Pola Hidup Manusia Dalam Perspektif Sosial Budaya', Jurnal Pembangunan Pendidikan: Fondasi Dan Aplikasi, 2.1 (2014)
- Onong Uchayana, Ilmu Komunikasi teori dan Praktek (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2002)
- Pace, R. Wayne dan Faules, Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2015)
- Pasolong Harbani, Kepemimpinan Birokrasi (Bandung: CV. Alfabeta, 2013)
- Prasetya, Pius Abdillah & Danu, Kamus Lengkap Bahasa Indonesia (Surabaya: Arloka, 2018)
- Prawirosentono, Suryadi, Kinerja (Bandung: Alfabeta, 2011)
- Prawira Mangku, Menegemen Sumber Daya Manusia Strategik (Jakarta: Ghaila, 2014)
- Raharjo, Budi, Aspek Teknologi Dan Keamanan Dalam Internet Banking (Jakarta: PT. Insan Indonesia, 2015)
- Rahayu, Imam Sugih, 'Minat Nasabah Menggunakan Mobile Banking Dengan

Menggunakan Kerangka Technology Acceptance Model (TAM) (Studi Kasus PT Bank Syariah Mandiri Cabang Yogyakarta)', JESI (Jurnal Ekonomi Syariah Indonesia), 5.2 (2016), 137

Rahmayanti, Nina, Anajemen Pelayanan Prima Mencegah Pembelotan Dan Membangun Costumer Loyalty (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2013)

Riyanto Slamet, Hatmawan Andhita Aglis, Metode Riset Penelitian Kuantitatif. (Yogyakarta: CV Budiutama, 2020)

Rivai, Veithzal dan Sagala, Ella Jauvani, Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : Dari Teori ke Praktek (Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2011)

Roudhonah, Ilmu Komunikasi (Jakarta: UIN Press, 2007)

Sedarmayanti, Good Governance (Kepemerintahan Yang Baik), (Bandung: Mandar Maju, 2017)

Robbins, Stephen, Organizational Behavior. 9th Edition, New Jersey: Precentice Hall International Inc (2015)

R. Wayne Pace dan Don F. Faules, Komunikasi Organisasi (Bandung: Rosdakarya, 2006)

Sedarmayanti, Good Governance (Kepemerintahan Yang Baik), (Bandung: Mandar Maju, 2011)

Siagian P. Sondang, Organisasi Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi (Jakarta: Gunung Agung, 2016)

S Anuraga, G., Sulistiyawan, E., & Munadhiroh, Structural Equation Modeling – Partial Least Square Untuk Pemodelan Indeks Pembangunan Kesehatan Masyarakat (Ipkm) Di Jawa Timur, 2017

Soleh Soemirat, dkk., Komunikasi Organisasi.

Susilo Martoyo, Manajemen Sumber Daya Manusia, Yogyakarta : PT. BPFE Yogyakarta, 2000.

Suharsimi Arikunto, Prosedur Penelitian, Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2002.

Stephen P. Robbins, Perilaku Organisasi, Jakarta: PT Prenhallindo, 1996 Edisi Bahasa Indonesia

Subowo, S.Kom., M.T.I., Moh Hadi, 'Pengaruh Prinsip Technology Acceptance

Model (TAM) Terhadap Kepuasan Pelanggan Aplikasi Ojek Online Xyz',
Walisonjo Journal of Information Technology, 2.2 (2020), 79

Sudrajat, M. Subana, Dasar-Dasar Penelitian Ilmiah, Bandung: CV Pustaka Setia,
2011

Sudarman Danim, Menjadi Komunitas Pembelajar (Kepemimpinan
Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran), Jakarta :
Bumi Aksara, 2000.

Sugiyono, Metode Penelitian Bisnis, Bandung: Alfabeta, 2012

———, Metode Penelitian Bisnis Pendekatan Kualitatif Dan Kuantitatif R&D
Bandung: Alfabeta, 2012

Supriyono, Maryanto, Buku Pintar Perbankan, Yogyakarta: Andi Offset, 2010.

Suyikyo, Dwi, Kamus Lengkap Ekonomi Islam (Jakarta: ISBN, 2009)

Suwatno dan Priansi, Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis
(Bandung: Alfabeta, 2011)

Vethzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala, Manajemen Sumber Daya Manusia
untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik (Jakarta: PT. Raja Grafindo
Persada, 2009)

Wibowo, Manajemen Kinerja. Cetakan Pertama (Jakarta: Raja Grafindo Persada
2011)

Wilton, Tse dan, Dasar-Dasar Pemasaran Bank Syariah (Bandung: Alfabeta,
1998)

Wirawan, Evaluasi Teori Model Standar Aplikasi dan Profesi, Contoh Aplikasi
Evaluasi Program: Pengembangan Sumber Daya Manusia, Program
Nasional Pemberdayaan Masyarakat (PNPM) Mandiri Pedesaan,
Kurikulum, Perpustakaan, dan Buku Tes (Jakarta: Raja Grafindo Persada
2011)

Yogiyanto, Sistem Informasi Keperilakuan (Yogyakarta: Andi Offset, 2007)

Ziaul Haque, terj. E. Setiawati al-Khattab, Wahyu dan Revolusi (Yogyakarta:
LkiS, 2000)

LAMPIRAN

BIODATA

A. IDENTITAS PRIBADI

1. Nama : Iqbal Febriansyah Lubis
2. Agama : Islam
3. Jenis Kelamin : Laki-Laki
4. Alamat : Jl. Dr Payungan Dlt Gg. Abadi
5. Email : iqbalfebriansyahlubis1002@gmail.com
6. No.Handphone : 082246231082

B. RIWAYAT PENDIDIKAN

1. SD NEGERI 200107/10 KOTA PADANGSIDIMPUAN
2. SMP NEGERI 4 KOTA PADANGSIDIPUAN
3. SMK NEGERI 1 KOTA PADANGSDIDIMPUAN
4. INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI KOTA PDANGSISIMPUAN
5. PASCASARJANA UIN SYEH ALI HASAN AHMAD ADDARY
KOTA PADANGSIDIMPUAN

Kepada Yth :

Bapak / Ibu ;

Pegawai Kantor Badan Pngelolaan Keuangan dan Pendapatan
Daerah Kota Padangsidimpuan
di-
Tempat

Dengan hormat,

Teriring salam dan do'a kami semoga Bapak/Ibu dalam keadaan sehat wal
'afiat dan selalu sukses dalam aktivitasnya sehari-hari. Amiinnn

Dengan ini dimohon kepada Bapak/Ibu agar bersedia kiranya mengisi
kuesioner ini dengan hati yang ikhlas. Kuesioner ini hanya sebatas untuk
penelitian guna menyelesaikan studi di Program Magister Ekonomi Syariah di
UIN SYEKH ALI HASAN AHMAD ADDARY Kota Padangsidimpuan .
Jawaban Bapak/Ibu dijamin kerahasiannya oleh peneliti, serta tidak ada kaitannya
dengan tugas dan jabatan yang Bapak/Ibu pegang saat ini.

Demikian hal ini peneliti sampaikan, atas bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu
untuk mengisi kuesioner ini, peneliti haturkan terima kasih.

Hormat kami

Peneliti

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SYEKH ALI HASAN AHMAD ADDARY
PADANGSIDIMPUAN

IQBAL FEBRIANSYAH LUBIS

KUESIONER

1. Petunjuk Pengisian

- a. Kuesioner ini diperuntukan bagi pegawai Kantor Badan Pngelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Padangsidimpuan
- b. Berilah tanda silang (X) pada pilihan yang tersedia, dan pilih sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.

2. Karakteristik Responden

- a. Usia : Tahun
- b. Jenis Kelamin : Laki-laki \ Perempuan *)
- c. Bidang / Bagian :
- d. Pangkat/Golongan :
- e. Pendidikan Terakhir :

Penilaian :

- SS : Sangat Setuju
S : Setuju
KS : Kurang Setuju
TS : Tidak Setuju
STS : Sangat Tidak Setuju

*) Coret yang tidak perlu

A. Kepemimpinan Transformasional

No	Pertanyaan	SS	S	KS	TS	STS
		5	4	3	2	1
1	Pemimpin menjadi panutan bagi bawahan					
2	Pimpinan dapat dipercaya baik ucapan maupun perbuatan					
3	Pimpinan dapat memberikan motivasi kepada bawahan					
4	Pimpinan mampu merangsang pegawainya untuk memunculkan ide-ide dan gagasan-gagasan baru					
5	Pimpinan membiarkan pegawainya menjadi problem solver					
6	Pimpinan dapat memberikan inovasi-inovasi baru dibawah bimbingannya					
7	Pimpinan memberikan perhatian ke bawahannya					
8	Pimpinan mau mendengarkan keluhan bawahan					
9	Pimpinan mengerti kebutuhan pegawainya					
10	Pimpinan mampu menciptakan lingkungan kerja yang baik					

B. Komunikasi Organisasi

No	Pertanyaan	SS	S	KS	TS	STS
		5	4	3	2	1
1	Kepala Dinas menaruh kepercayaan kepada masing-masing kepala bidang dan kepala seksi dalam mengkoordinasi dan memimpin para pelaksana					
2	Sesama pegawai saling menaruh kepercayaan ketika memberikan saran keputusan dalam pemecahan masalah					
3	Kepala dinas mengajak berdiskusi antar para kepala bidang dan kepala seksi dalam pengambilan keputusan					
4	Para pelaksana di setiap seksi bidang					

	berhak memberikan ide dan saran dalam pemecahan masalah sesuai seksi bidang pelaksana tersebut					
5	Sesama pegawai bekerja sama dengan pegawai lainnya, dalam memberikan solusi keputusan dalam pemecahan masalah					
6	Kepala dinas bertindak jujur dalam mengatakan yang sebenarnya kepada setiap kepala bidang dan kepala seksi dalam pelaporan pertanggung jawaban tahunan					
7	Kejujuran dan konsisten pegawai sangat di utamakan untuk mendapat perhatian dari kepala dinas					
8	Kepala dinas selalu terbuka dalam pemberian masukan, saran dan informasi dari masingmasing kepala bagian dan kepala seksi bagian					
9	Setiap pelaksana di setiap seksi bidang masing-masing saling terbuka dalam menceritakan kendala-kendala pekerjaannya kepada kepala seksi					
10	Sesama pegawai disemua kalangan bagian saling terbuka dalam pemberian informasi.					

C. Sistem Kompensasi

No	Pertanyaan	SS	S	KS	TS	STS
		5	4	3	2	1
1	Saya Mendapatkan Gaji atas Pekerjaan saya setiap bulan secara tepat waktu					
2	Besarnya gaji yang saya terima sesuai dengan hasil pekerjaan yang saya berikan kepada perusahaan					
3	Pimpinan memberikan bonus kepada saya apabila hasil pekerjaan saya mencapai atau melebihi target yang telah di tetapkan					
4	Setiap tahun saya mendapatkan Tunjangan Hari Raya					
5	Pimpinan akan memberi penghargaan					

	kepada pegawai yang berprestasi tinggi					
6	Selama bekerja di kantor saya mendapatkan jaminan keamanan					
7	Saya merasa terlindungi oleh dengan adanya jaminan keamanan dalam bekerja di kantor					
8	Pimpinan memberikan fasilitas berupa asuransi ketenaga kerjaan					
9	Pimpinan memberikan fasilitas uang makan					
10	Pimpinan memberikan fasilitas uang Lembur					

D. Kinerja

No	Pertanyaan	SS	S	KS	TS	STS
		5	4	3	2	1
1	Atasan memberikan pemahaman atas tugas yang saya kerjakan					
2	Kualitas hasil kerja yang saya lakukan sesuai dengan cara kerja yang ditetapkan					
3	Kualitas layanan yang saya lakukan sesuai dengan keinginan pihak yang dilayani					
4	Saya mengerjakan tugas dengan tepat waktu					
5	Saya lebih menekankan pada mutu pekerjaan saya					
6	Kuantitas pekerjaan yang saya lakukan sesuai dengan target yang ditetapkan					
7	Kuantitas pekerjaan yang saya lakukan sesuai dengan harapan atasan					
8	Saya cenderung menyelesaikan pekerjaan secepat-cepatnya dari pada terjadi penumpukan kerja					
9	Dalam melakukan pekerjaan saya tidak perlu diawasi					
10	Saya mampu mengontrol diri saya untuk bekerja dengan sebaik-baiknya					

E. Motivasi

No	Pertanyaan	SS	S	KS	TS	STS
		5	4	3	2	1
1	Pegawai berusaha maksimal untuk mencapai prestasi dalam bekerja					
2	Mencari cara-cara baru untuk mengatasi kesukaran yang pegawai hadapi					
3	Ingin mengetahui seberapa baik bekerja dan menggunakan umpan balik untuk diri sendiri					
4	Menetapkan diri sendiri sebagai contoh dan teladan bagi orang lain					
5	Memberikan penghargaan dan pengakuan kepada orang lain					
6	Melakukan pencatatan dengan teliti terkait pada bidang tugas					
7	Memastikan bahwa semua pekerjaan dilakukan sesuai dengan rencana					
8	Sistem komunikasi yang ada di instansi sudah dapat mendukung terhadap pelaksanaan tugas sehari-hari					
9	Pimpinan selalu memberikan memotivasi kepada bawahan secara langsung					
10	Pekerjaan yang dibebankan atasan dapat diselesaikan dengan baik dan tepat waktu					

TABULASI DATA

Kepemimpinan Transpormasional (X₁)

NO	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10
1	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	4	2	3	2	2	3
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4
6	3	3	3	2	3	2	2	3	3	2
7	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
8	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
9	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4
10	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
11	2	2	2	4	4	2	2	2	2	3
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
13	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3
14	4	4	4	3	3	2	4	4	4	2
15	3	3	3	3	3	2	4	2	3	3
16	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
18	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2
19	2	2	2	3	3	2	1	2	1	2
20	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
23	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
24	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4
25	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4
26	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2
27	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4
28	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
29	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
30	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
31	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3
32	4	4	4	3	3	4	2	2	4	4
33	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
34	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
35	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4
36	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3
37	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3
38	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4
39	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
40	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
41	3	3	3	3	3	3	2	4	4	4

42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
43	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3
44	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
45	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3
46	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
48	1	1	1	2	1	1	1	2	2	3
49	4	4	4	4	4	3	3	4	2	4
50	3	3	3	3	3	2	2	4	2	3
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
53	3	3	3	3	4	2	3	2	2	3
54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
55	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4
56	3	3	3	2	3	2	2	3	3	2
57	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
58	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
59	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4
60	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4
61	2	2	2	4	4	2	2	2	2	3
62	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
63	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3
64	4	4	4	3	3	2	4	4	4	2
65	3	3	3	3	3	2	4	2	3	3
66	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
67	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
68	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2
69	2	2	2	3	3	2	1	2	1	2
70	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
71	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
72	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
73	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3
74	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4
75	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4
76	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2
77	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4
78	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
79	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
80	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
81	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3
82	4	4	4	3	3	4	2	2	4	4
83	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4
84	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
85	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4

86	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3
87	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3
88	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4
89	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
90	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
91	3	3	3	3	3	3	2	4	4	4
92	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
93	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3
94	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
95	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3
96	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4
97	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
98	1	1	1	2	1	1	1	2	2	3
99	4	4	4	4	4	3	3	4	2	4
100	3	3	3	3	3	2	2	4	2	3
101	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
102	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
103	3	3	3	3	4	2	3	2	2	3
104	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
105	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4
106	3	3	3	2	3	2	2	3	3	2
107	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
108	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
109	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
 SYEKH ALI HASAN AHMAD ADDARY
 PADANGSIDIMPUAN

Komunikasi Organisasi (X₂)

NO	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10
1	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	3	4	4	1	4	4	4	4	3
6	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2
7	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
8	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3
9	2	2	2	4	2	3	3	3	3	4
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
11	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
13	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
14	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4
15	4	4	3	4	1	2	4	3	4	2
16	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
18	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4
19	2	3	2	1	2	1	2	3	4	3
20	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
23	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
24	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4
25	2	2	2	3	1	2	4	2	2	2
26	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2
27	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
29	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4
30	3	3	3	3	3	2	4	3	2	3
31	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
32	4	4	3	2	3	4	4	3	2	3
33	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
34	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4
35	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4
36	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
37	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
38	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4
39	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
40	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4
41	3	4	4	3	2	3	4	3	3	3
42	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4

43	3	2	2	2	3	1	3	2	4	3
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
45	3	4	3	3	2	4	3	4	4	4
46	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
48	2	1	1	1	1	1	3	1	3	3
49	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3
50	2	4	3	2	2	2	3	2	3	3
51	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
53	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3
54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
55	4	3	4	4	1	4	4	4	4	3
56	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2
57	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
58	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3
59	2	2	2	4	2	3	3	3	3	4
60	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
61	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3
62	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
63	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
64	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4
65	4	4	3	4	1	2	4	3	4	2
66	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
67	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
68	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4
69	2	3	2	1	2	1	2	3	4	3
70	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
71	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
72	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
73	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
74	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4
75	2	2	2	3	1	2	4	2	2	2
76	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2
77	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4
78	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
79	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4
80	3	3	3	3	3	2	4	3	2	3
81	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
82	4	4	3	2	3	4	4	3	2	3
83	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
84	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4
85	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4
86	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4

87	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
88	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4
89	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
90	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4
91	3	4	4	3	2	3	4	3	3	3
92	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
93	3	2	2	2	3	1	3	2	4	3
94	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
95	3	4	3	3	2	4	3	4	4	4
96	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4
97	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
98	2	1	1	1	1	1	3	1	3	3
99	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3
100	2	4	3	2	2	2	3	2	3	3
101	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
102	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
103	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3
104	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
105	4	3	4	4	1	4	4	4	4	3
106	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2
107	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
108	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3
109	2	2	2	4	2	3	3	3	3	4

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
 SYEKH ALI HASAN AHMAD ADDARY
 PADANGSIDIMPUAN

Sistem Kompensasi (X₃)

NO	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	X3.9	X3.10
1	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4
2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
3	3	4	2	3	3	2	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4
6	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3
7	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
8	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
9	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
10	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
11	2	4	2	2	2	2	2	2	3	2
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
13	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
14	4	3	4	4	4	2	4	4	3	4
15	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3
16	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
18	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
19	2	3	2	2	2	4	2	2	3	2
20	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
23	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
24	4	3	3	4	4	2	4	4	3	4
25	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3
26	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
27	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
29	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
31	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
32	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4
33	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4
34	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3
35	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
36	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4
37	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
39	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
41	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
42	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4

43	3	3	2	3	3	1	3	3	3	3
44	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
45	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
46	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
48	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1
49	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4
50	3	3	2	3	3	2	3	3	4	3
51	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
53	3	4	2	3	3	2	3	3	3	3
54	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
55	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4
56	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3
57	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
58	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
59	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4
60	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
61	2	4	2	2	2	2	2	2	3	2
62	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
63	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
64	4	3	4	4	4	2	4	4	3	4
65	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3
66	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
67	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
68	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
69	2	3	2	2	2	4	2	2	3	2
70	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
71	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
72	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
73	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
74	4	3	3	4	4	2	4	4	3	4
75	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3
76	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
77	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3
78	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4
79	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
80	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
81	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
82	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4
83	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4
84	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3
85	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
86	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4

87	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
88	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
89	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4
90	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
91	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
92	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
93	3	3	2	3	3	1	3	3	3	3
94	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
95	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
96	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3
97	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
98	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1
99	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4
100	3	3	2	3	3	2	3	3	4	3
101	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4
102	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
103	3	4	2	3	3	2	3	3	3	3
104	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
105	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4
106	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3
107	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
108	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
109	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
 SYEKH ALI HASAN AHMAD ADDARY
 PADANGSIDIMPUAN

Kinerja (Z)

NO	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Z9	Z10
1	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4
6	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2
7	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
8	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3
9	3	4	2	3	3	3	3	4	4	4
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
11	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
13	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
15	2	4	3	2	4	3	4	2	3	4
16	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
17	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
19	2	1	2	1	2	3	4	3	4	3
20	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
22	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
23	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
24	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3
25	3	3	2	2	4	2	2	2	2	2
26	3	3	2	2	2	2	2	2	2	4
27	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
29	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
30	3	3	3	2	4	3	2	3	3	4
31	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2
32	2	2	3	4	4	3	2	3	3	3
33	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
34	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3
35	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4
36	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4
37	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3
38	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
40	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
41	4	3	4	3	4	3	3	3	2	3
42	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4

43	2	2	2	1	3	2	4	3	2	1
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
45	2	3	3	4	3	4	4	4	2	4
46	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
48	2	1	1	1	3	1	3	3	2	2
49	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4
50	4	2	3	2	3	2	3	3	3	3
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
53	2	3	3	3	3	3	4	3	3	4
54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
55	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4
56	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2
57	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
58	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3
59	3	4	2	3	3	3	3	4	4	4
60	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
61	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2
62	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
63	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
64	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
65	2	4	3	2	4	3	4	2	3	4
66	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
67	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
68	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
69	2	1	2	1	2	3	4	3	4	3
70	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
71	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
72	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
73	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
74	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3
75	3	3	2	2	4	2	2	2	2	2
76	3	3	2	2	2	2	2	2	2	4
77	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4
78	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
79	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
80	3	3	3	2	4	3	2	3	3	4
81	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2
82	2	2	3	4	4	3	2	3	3	3
83	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4
84	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3
85	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4
86	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4

87	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3
88	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4
89	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
90	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
91	4	3	4	3	4	3	3	3	2	3
92	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4
93	2	2	2	1	3	2	4	3	2	1
94	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
95	2	3	3	4	3	4	4	4	2	4
96	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3
97	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
98	2	1	1	1	3	1	3	3	2	2
99	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4
100	4	2	3	2	3	2	3	3	3	3
101	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
102	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
103	2	3	3	3	3	3	4	3	3	4
104	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
105	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4
106	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2
107	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
108	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3
109	3	4	2	3	3	3	3	4	4	4

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
 SYEKH ALI HASAN AHMAD ADDARY
 PADANGSIDIMPUAN

Motivasi (Y)

NO	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
6	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2
7	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
8	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2
9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
11	2	2	3	2	2	2	2	4	4	2
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
13	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2
14	4	4	4	4	4	2	4	3	3	2
15	4	4	2	3	3	4	2	3	3	2
16	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
18	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2
19	2	2	3	2	3	2	2	3	3	2
20	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
23	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4
24	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3
25	2	3	3	4	4	3	4	4	3	3
26	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2
27	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
29	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3
30	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
31	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2
32	2	2	3	3	3	4	4	3	3	4
33	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3
34	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3
35	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4
36	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4
37	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
39	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
41	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3
42	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4

43	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
45	3	4	4	3	3	3	3	2	3	2
46	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
47	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
48	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1
49	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3
50	4	3	3	2	2	3	2	3	3	2
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
53	3	3	3	3	3	3	2	3	4	2
54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
55	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
56	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2
57	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
58	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2
59	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
60	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
61	2	2	3	2	2	2	2	4	4	2
62	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
63	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2
64	4	4	4	4	4	2	4	3	3	2
65	4	4	2	3	3	4	2	3	3	2
66	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
67	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
68	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2
69	2	2	3	2	3	2	2	3	3	2
70	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
71	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
72	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
73	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4
74	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3
75	2	3	3	4	4	3	4	4	3	3
76	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2
77	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
78	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
79	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3
80	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
81	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2
82	2	2	3	3	3	4	4	3	3	4
83	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3
84	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3
85	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4
86	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4

87	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2
88	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
89	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
90	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
91	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3
92	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
93	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2
94	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
95	3	4	4	3	3	3	3	2	3	2
96	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
97	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
98	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1
99	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3
100	4	3	3	2	2	3	2	3	3	2
101	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
102	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
103	3	3	3	3	3	3	2	3	4	2
104	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
105	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
106	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2
107	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
108	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2
109	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
 SYEKH ALI HASAN AHMAD ADDARY
 PADANGSIDIMPUAN

Uji Validitas Konvergen dengan Menggunakan Loading Factor

	Kepemimpinan Transformasional	Kinerja Pegawai	Komunikasi Organisasi	Motivasi Kerja	Sistem Kompensasi
X1.1	0,913				
X1.10	0,763				
X1.2	0,918				
X1.3	0,918				
X1.4	0,865				
X1.5	0,849				
X1.6	0,844				
X1.7	0,835				
X1.8	0,820				
X1.9	0,824				
X2.1			0,872		
X2.10			0,804		
X2.2			0,852		
X2.3			0,930		
X2.4			0,806		
X2.5			0,717		
X2.6			0,892		
X2.7			0,780		
X2.8			0,927		
X2.9			0,770		
X3.1					0,954
X3.10					0,982
X3.2					0,850
X3.3					0,755
X3.4					0,962
X3.5					0,972
X3.6					0,728
X3.7					0,962
X3.8					0,962
X3.9					0,828
Y1		0,820			
Y10		0,831			
Y2		0,887			
Y3		0,882			
Y4		0,911			
Y5		0,926			
Y6		0,860			
Y7		0,833			
Y8		0,860			

Y9		0,830			
Z1				0,789	
Z10				0,842	
Z2				0,839	
Z3				0,869	
Z4				0,880	
Z5				0,777	
Z6				0,928	
Z7				0,769	
Z8				0,818	
Z9				0,843	

Uji Validitas Konvergen dengan Menggunakan AVE

	Average Variance Extracted (AVE)
Kepemimpinan Transformatif	0,733
Kinerja Pegawai	0,748
Komunikasi Organisasi	0,702
Motivasi Kerja	0,700
Sistem Kompensasi	0,811

Uji Reliabilitas *Composite Reliability* dan *Cronbach' Alpha*

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Kepemimpinan Transformatif	0,959	0,965
Kinerja Pegawai	0,962	0,967
Komunikasi Organisasi	0,952	0,959
Motivasi Kerja	0,952	0,959
Sistem Kompensasi	0,973	0,977

Uji *R Square Adjusted*

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Pegawai	0,944	0,942
Motivasi Kerja	0,964	0,963

Uji *Effect Size (F2)*

	Kinerja Pegawai	Motivasi Kerja
Kepemimpinan Transformatif	0,853	0,053
Kinerja Pegawai		
Komunikasi Organisasi	0,424	0,871
Motivasi Kerja	0,206	
Sistem Kompensasi	-0,293	0,071

Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja Pegawai	0,842	0,836	0,145	5,795	0,000
Kepemimpinan Transformasional -> Motivasi Kerja	0,053	0,063	0,077	0,681	0,496
Komunikasi Organisasi -> Kinerja Pegawai	0,245	0,241	0,117	2,095	0,037
Komunikasi Organisasi -> Motivasi Kerja	0,871	0,875	0,039	22,432	0,000
Motivasi Kerja -> Kinerja Pegawai	0,206	0,215	0,105	1,962	0,050
Sistem Kompensasi -> Kinerja Pegawai	-0,307	-0,307	0,106	2,908	0,004
Sistem Kompensasi -> Motivasi Kerja	0,071	0,056	0,088	0,799	0,425

Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepemimpinan Transformasional -> Motivasi Kerja -> Kinerja Pegawai	0,011	0,016	0,021	0,510	0,610
Komunikasi Organisasi -> Motivasi Kerja -> Kinerja Pegawai	0,179	0,189	0,094	1,910	0,057
Sistem Kompensasi -> Motivasi Kerja -> Kinerja Pegawai	0,014	0,008	0,020	0,726	0,468

DOKUMENTASI





