

## **KONFLIK KERJA, MOTIFASI KERJA DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI**

**(Studi Kasus Pada Kantor Camat Lowokwaru Malang)**

**Bagus Alisyah Putra \*)**

**Abdul Qadir DJaelani \*\*)**

**Khoirul Anwarodin Broto \*\*\*)**

**Email : [bagusalisyahputra13@gmail.com](mailto:bagusalisyahputra13@gmail.com)**

Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Malang

### **ABSTRACT**

*The purpose of this study is to understand the influence of work conflict, motivation, and transformational leadership on the performance of the employee at Kantor Camat Lowokwaru Malang. The population in this study were 33 with the same number of samples. This study used an explanatory research type with a quantitative approach. Primary data was measured using a questionnaire and analyzed using a SPSS 14.0. The result shows that both work-conflict and transformational leadership significantly influenced to work performances. On the other hand, motivation doesn't have any influences on work performance. However, altogether those three variables significantly influenced to work performances.*

**Keywords : Work Conflict, Work Motivation, Transformational Leadership and Work Performance.**

### **PENDAHULUAN**

#### **Latar Belakang**

Sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan menjadi elemen penting bagi penentu keberhasilan suatu perusahaan. Peran sumber daya manusia bukanlah sebuah objek seperti mesin dan modal, akan tetapi sebagai subjek penggerak dan pengontrol kemana arah organisasi tersebut akan dituju. Pengembangan kualitas sumber daya manusia tidak terlepas dari peran serta dukungan pimpinan.. Seorang pemimpin harus mampu menciptakan lingkungan kerja yang serasi dengan para pegawai dan juga membina kerja sama, mengarahkan dan mendorong gairah kerja pegawai sehingga dapat menimbulkan niat dan kinerja yang maksimal sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Kepemimpinan yang baik akan menjelaskan bagaimana pekerjaan harusnya dilaksanakan bukan dengan cara memaksa seseorang untuk melakukan pekerjaan tersebut. Salah satu karakteristik yang harus

dimiliki oleh seorang pemimpin adalah kemampuannya untuk memotivasi orang lain dalam mencapai tujuan atau visi dari organisasi atau perusahaannya.

Porter-Lawler dalam Mulyadi (2007:187), “kinerja SDM ditentukan oleh tiga faktor yaitu bakat, kemampuan dan persepsi tentang peran usaha. Kinerja tinggi dihasilkan oleh SDM yang memiliki bakat dan kemampuan serta peran yang jelas dalam organisasi”. Namun hal ini saja tidak cukup. Untuk menghasilkan kinerja yang tinggi, SDM harus dimotivasi untuk berusaha.

Menurut Kartono (2014:245) pengertian konflik sangat beragam, ada pengertian yang negatif, yang netral, dan positif. Dalam pengertian yang negatif, konflik dikaitkan dengan sifat sifat animalistik, kekerasan, barbarisme, destruksi/pengrusakan, tanpa kontrol emosional, huru-hara, pemogokan, dan seterusnya. Namun dalam perkembangannya, suatu organisasi pasti mengalami konflik. Konflik dalam organisasi dapat terjadi karena berbagai sebab pada berbagai macam keadaan dan tingkat kompleksitas. Konflik yang terjadi dalam organisasi dapat mempengaruhi kinerja SDM. Apabila tidak dikelola dengan baik, maka akan menimbulkan masalah yang berkepanjangan dan pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja organisasi.

Menurut Siagian (2002:89) motivasi merupakan 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. Motivasi dalam manajemen hanya ditujukan pada sumber daya manusia pada umumnya dan bawahan pada khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif, berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Adanya motivasi yang tinggi pada karyawan membuat karyawan bekerja dengan penuh tanggung jawab dan dengan sebaik-baiknya. Para karyawan harus mendapat perhatian dari para pimpinan perusahaan, sebab menurunnya kinerja dari karyawan dapat mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan. Pemimpin yang baik harus mampu mempengaruhi karyawan agar dapat melakukan pekerjaan sesuai dengan konsep yang telah ditentukan.

Burns dalam Usman (2009:333) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai sebuah proses di mana para pemimpin dan pengikut meningkat ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Gaya

kepemimpinan semacam ini akan mampu membawa kesadaran para pengikut (*followers*) dengan memunculkan ide-ide produktif, hubungan yang sinergikal, tanggung jawaban, kepedulian edukasional, dan cita-cita bersama. Bila suatu organisasi memiliki SDM dengan kinerja tinggi dan mendapatkan dukungan manajemen dalam hal pemberian motivasi dari kepemimpinan transformasional, maka pencapaian tujuan organisasi akan semakin mudah diwujudkan.

Dipandang dari sudut perangkat daerah, kecamatan merupakan unsur pembantu kepala daerah dan DPRD dalam penyelenggaraan Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah. Kecamatan dibentuk dalam rangka meningkatkan koordinasi penyelenggaraan pemerintahan, pelayanan publik dan pemberdayaan masyarakat desa/kelurahan. Kebijakan otonom daerah dalam Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah secara eksplisit memberikan otonomi yang luas kepada pemerintah daerah untuk mengurus dan mengelola berbagai kepentingan masyarakat. implementasi kebijakan otonomi daerah telah mendorong terjadinya perubahan baik secara structural, fungsional maupun kultural dalam tatanan penyelenggaraan pemerintahan daerah. Salah satu perubahan yang sangat esensial yaitu menyangkut kedudukan, tugas pokok dan fungsi kecamatan yang sebelumnya merupakan perangkat wilayah dalam kerangka asas dekosentrasi, berubah statusnya menjadi perangkat daerah dalam kerangka asas desentralisasi.

Dari apa yang dipaparkan diatas maka peneliti ingin mengetahui lebih lanjut pengaruh konflik kerja, motivasi kerja dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai (studi pada Kantor Kecamatan Lowokwaru Kota Malang).

### **Rumusan Masalah**

Adapun rumusan masalah dalam penelitian sebagai berikut :

1. Apakah konflik berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan Lowokwaru Malang ?
2. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan Lowokwaru Malang ?
3. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Lowokwaru Malang ?

4. Apakah konflik kerja, motivasi kerja dan kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan Lowokwaru Malang ?

### **Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian adalah untuk mengetahui :

1. Untuk mengetahui pengaruh konflik kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan Lowokwaru Kota Malang,
2. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan Lowokwaru Kota Malang,
3. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan Lowokwaru Kota Malang,
4. Untuk mengetahui konflik kerja, motivasi kerja dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan Lowokwaru Kota Malang.

### **Kontribusi Penelitian**

1. Kontribusi Teoritis  
Penelitian ini diharapkan mampu menambah wawasan mengenai Konflik Kerja, Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai
2. Kontribusi Praktis  
Penelitian ini diharapkan dapat melakukan perbaikan pengembangan dan penyelesaian terhadap konflik kerja yang mempengaruhi kinerja pegawai itu sendiri.

## **TINJAUAN TEORI**

### **Konflik kerja**

Menurut Kartono (2014:245) konflik dibedakan menjadi dua, ada yang positif dan ada yang negatif. Dalam pengertian negatif konflik sering kali di kaitkan dengan kekerasan pengrusakan dan seterusnya. dalam pengertian positif konflik dikonotasikan dengan petualangan, hal-hal baru, inovasi, perkembangan, serta menciptakan kedewasaan Hasil penelitian ini yang dilakukan oleh Mamahit (2016) menunjukkan bahwa konflik kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

### **Motivasi kerja**

Menurut Hasibuan (dalam Sutrisno, 2009:110) motivasi merupakan daya dorong atau rangsangan keinginan seseorang karena motif atau tujuan tertentu yang

ingin dicapai. Faktor-faktor yang memengaruhi motivasi yaitu: Faktor *intern* (Keinginan agar dapat hidup, Keinginan agar dapat memiliki. Keinginan agar berkuasa) dan faktor *ekstern* (Kondisi lingkungan kerja, Kompensasi yang memadai, Supervisi yang baik Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Suadnyani dan Netra (2018) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja.

### **Kepemimpinan transformasional**

Menurut Siagian (dalam Sutrisno, 2017:213-214) Kepemimpinan Transformasional merupakan bakat seseorang untuk mempengaruhi orang lain, dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin Hasil penelitian penelitian yang dilakukan Yusuf (2019) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

### **Kinerja Pegawai**

Mangkunegara (2009:67) berpendapat bahwa, "Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya

### **Hubungan Variabel Bebas (X) Terhadap Variabel Terikat (Y)**

#### **a. Hubungan Konflik Kerja terhadap Kinerja**

Pada hakekatnya konflik tidak bisa dihindari, akan tetapi dapat diminimalkan agar konflik tidak terjadi perpecahan, permusuhan bahkan mengakibatkan organisasi mengalami kerugian (Rahmawati, 2017). Oleh karena itu konflik dapat diolah dengan baik suatu organisasi dapat menciptakan persaingan yang sehat antar pegawai. Jadi pihak manajemen dapat menangkap gejala-gejala dan indikator konflik yang dapat mengakibatkan dampak buruk bagi organisasi.

#### **b. Hubungan Motivasi kerja terhadap Kinerja**

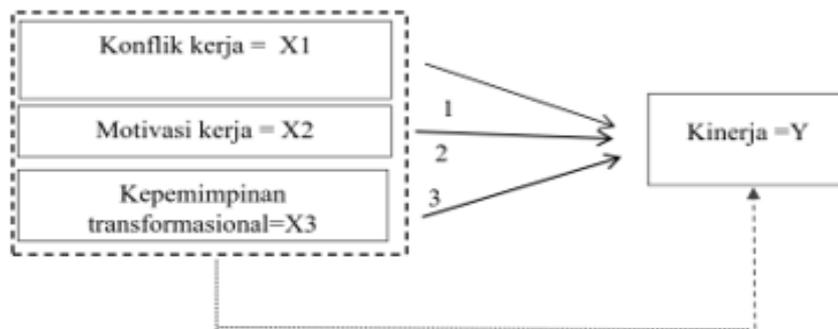
Motivasi merupakan satu hal yang tidak bisa dilepaskan dari kinerja seseorang dalam perusahaan, sehingga dapat dikatakan bahwa motivasi berkaitan dengan kinerja (Umar, 2011). Pekerjaan yang dilaksanakan dengan didasari adanya motivasi dari karyawan akan membuat mereka senang dalam bekerja, rela bekerja, mempunyai rasa memiliki, keinginan untuk berprestasi, dan keinginan untuk berkreatifitas, sehingga dapat berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Motivasi

berpengaruh besar terhadap kinerja karyawan karena karyawan yang tidak mendapatkan motivasi atau dorongan untuk bekerja maka tidak akan mencapai target yang telah ditetapkan.

**c. Hubungan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja**

Penelitian Shelley et al. (2012) menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan salah satu faktor yang meningkatkan kinerja karyawan. Bila ada kebijakan yang dilakukan meningkatkan kepemimpinan akan memberi pengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Jauliman, 2004).

**Kerangka Konseptual**



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Konseptual**

Keterangan :

----->: Simultan

————> : Parsial

**METODE PENELITIAN**

Jenis penelitian ini adalah penelitian penjelasan (*explanatory research*) dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini dilakukan di Kantor Kecamatan Lowokwaru Kota Malang yang terletak di Jalan Cengger Ayam 1 No 12 Kelurahan Tulusrejo, Kota Malang, Jawa Timur Indonesia. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Camat Lowokwaru Malang yang berjumlah 33 pegawai. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purpose sampling*. Berdasarkan tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh konflik kerja, motivasi kerja dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai, maka sampel yang diambil seluruh pegawai Kantor Camat Lowokwaru yang berjumlah 33 pegawai. Sumber data diperoleh dari data primer dengan menyebarkan kuesioner dan data sekunder dengan dokumentasi. Penelitian ini menggunakan spss sebagai alat bantu

### **Definisi Operasional Variabel dan Penjelasan Variabel**

#### **a. Konflik Kerja**

Konflik memiliki “dampak positif (fungsional) dan kemungkinan muncul pengaruh negatif (disfungsional) Segi positif dari konflik adalah meningkatkan pemahaman terhadap berbagai masalah, memperjelas, memperkaya gagasan, menumbuhkan saling pengertian yang lebih mendalam terhadap pendapat orang lain, mencari pemecahan masalah bersama” (Wahyudi dan akdon, 2005: 96). Indikator konflik kerja adalah sebagai berikut: Kesalahan komunikasi, Perbedaan tujuan, Perbedaan dalam penilaian atau persepsi, Interdependensi aktivitas kerja dan Kesalahan dalam afeksi

#### **b. Motivasi Kerja**

Menurut teori ERG merupakan refleksi dari nama tiga dasar kebutuhan seperti dijelaskan Mangkunegara (2009:98). Berikut indikator dari motivasi kerja : kebutuhan eksistensi pegawai, kebutuhan berinteraksi, dan kebutuhan kecakapan.

#### **c. Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Robbins dan Judge (2013:382) mendefinisikan “pemimpin transformasional sebagai pemimpin yang mampu menginspirasi bawahannya untuk mengutamakan kepentingan organisasi dan memiliki pengaruh besar bagi bawahannya. Pemimpin transformasional memperhatikan kebutuhan pengembangan diri bawahannya, memandu bawahannya untuk melihat dan memecahkan masalah dengan sudut pandang baru, serta dapat memotivasi bawahannya mencapai tujuan-tujuan

bersama dengan kerja keras”. Indikator Kepemimpinan Transformasional yaitu, Kharismatik, Inspirasi dan Pengetahuan

#### **d. Kinerja Pegawai**

Mangkunegara (2009:67) berpendapat bahwa, ”Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dharma (2003:355) menyatakan bahwa dasar pengukuran kinerja yaitu sebagai berikut: Kuantitas, item-itemnya, Kualitas, item-item dan Ketepatan waktu kerja.

### **Metode Analisis Data**

Penelitian ini menggunakan metode analisis kuantitatif. Data yang digunakan data primer yang di dapat secara langsung dari sumber pertama baik secara individu maupun kelompok. Data diperoleh berdasarkan hasil penyebaran kuesioner kepada Pegawai dan Pimpinan Kantor Camat Lowokwaru Kota Malang. Penelitian ini menggunakan skala likert sebagai pilihan jawaban.

### **Uji Instrumen Data**

#### **a. Uji Validitas**

Menurut Ghozali (2006:45) “uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid atau tidaknya suatu kuesioner. Dikatakan valid apabila pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur dari kuesioner itu”.

#### **b. Uji Reliabilitas**

Reliabilitas merupakan mengukur instrument terhadap ketepatan. Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi alat ukur, apakah alat pengukur yang digunakan dapat bermanfaat dan tetap konsisten jika terjadi pengukuran kembali.

### **Uji Normalitas**

Menurut Ghozali (2006:110) “uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal”. “Uji normalitas yang digunakan adalah uji Kolmogorov-Smirnov (K-S), untuk mengetahui signifikansi data yang terdistribusi normal (Priyono, 2015:46)

### **Uji Asumsi Klasik**

**a. Uji Multikolinieritas**

Menurut Ghozali (2006:91) “uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi di temukan adanya korelasi antar variabel bebas (*independent*). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antara variabel bebas (*independent*)”.

**b. Uji Heteroskedastisitas**

Menurut Ghozali, (2006:105) “Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain”.

**Uji Regresi Linier Berganda**

Analisis linier berganda digunakan untuk mengetahui bagaimana pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan kerja dan Komitmen Organisasi terhadap kinerja. Berikut rumus persamaan regresi linier berganda dengan menggunakan dua variabel bebas :

$$Y = a + b_1 \cdot X_1 + b_2 \cdot X_2 + b_3 \cdot X_3 + e$$

**Pengujian Hipotesis**

**a. Uji Hipotesis Secara Parsial (Uji t)**

Menurut Ghozali (2006:84) “Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas atau *independent* secara individual dalam menerangkan variasi variabel *dependent*”.

**b. Uji Hipotesis Secara Simultan (Uji F)**

Menurut Ghozali (2006:84) uji F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel *Independent* atau bebas dimasukan dalam model yang mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel *dependent* atau terikat.

**HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN**

## Hasil Penelitian

### Uji Validitas

Berdasarkan hasil uji validitas pada Tabel 8 diperoleh bahwa pada variabel X dan variabel Y memiliki sig. lebih besar dari  $r_{hitung}$ , sehingga disimpulkan semua item tersebut valid.

### Uji Reliabilitas

Berdasarkan hasil uji pada Tabel 9 diketahui bahwa seluruh masing-masing item variabel memiliki  $r_{Alpha}$  lebih dari 0,06. Artinya semua variabel telah reliabel, sehingga dapat dilanjutkan uji selanjutnya.

### Normalitas

Berdasarkan Tabel 10 hasil uji normalitas diperoleh masing-masing variabel mempunyai nilai di atas 0,05 maka normalitas telah terpenuhi.

### Analisis Regresi Linear Berganda

Berikut penjelasan Tabel 11 persamaan regresi linier dari berganda :

- Nilai konstanta diperoleh -0,403 mencerminkan konflik kerja, motivasi kerja, kepemimpinan transformasional bernilai 0, sehingga kinerja nilainya -0,403.
- Koefisien regresi variabel (X1) konflik kerja dengan perolehan sebesar 0,511. Artinya konflik kerja terhadap kinerja pegawai mempunyai pengaruh positif.
- Koefisien regresi variabel (X2) motivasi kerja memiliki perolehan sebesar -0,080 mempunyai nilai yang negatif. Artinya motivasi kerja terhadap kinerja pegawai tidak mempunyai pengaruh.
- Koefisien regresi variabel (X3) kepemimpinan transformasional dengan perolehan 0,669. Artinya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

### Multikolinieritas

Berdasarkan Tabel 12 variabel bebas memiliki nilai *tolerance* lebih besar dari 0,10 dimana pada variabel Konflik Kerja (X1) sebesar 0,633, variabel Motivasi Kerja (X2) diperoleh 0,446, sedangkan variabel Kepemimpinan Transformasional (X3) sebesar 0,543. Dimana nilai VIF dari

masing-masing variabel kurang dari 10. Sehingga dapat disimpulkan dalam penelitian ini tidak terjadi masalah multikolonieritas.

### **Heteroskedastisita**

Dalam Tabel 13 tersebut tidak ditemukan terjadi masalah heterokedastisitas dalam regresi karena nilai signifikansi variabel independen  $>$  dari 0,05. Kesimpulannya tidak mengalami heteroskedastisitas.

### **Uji Hipotesis**

#### **a. Pengujian Hipotesis F**

Berdasarkan Tabel 14 tersebut hasil uji f diketahui bahwa nilai signifikansi sebesar 0.000 lebih kecil dari 0.05. Disimpulkan bahwa variabel konflik kerja, motivasi kerja, kepemimpinan transformasional secara bersama berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

#### **b. Uji Hipotesis secara parsial (Uji t)**

1. Berdasarkan Tabel 15 hasil uji t diketahui konflik kerja terhadap kinerja diperoleh 5.959 dengan signifikan 0.000 lebih kecil dari 0.05, sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Disimpulkan bahwa konflik kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
2. Berdasarkan Tabel 15 hasil uji t diketahui motivasi kerja terhadap kinerja diperoleh -0.645 dengan tingkat signifikansi diperoleh 0.524, sehingga  $H_0$  diterima dan  $H_2$  ditolak. Disimpulkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
3. Berdasarkan tabel 15 hasil uji t diketahui kepemimpinan transformasional terhadap kinerja diperoleh 5.081 dengan tingkat signifikansi diperoleh 0.000, sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_3$  diterima. Disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

### **Pembahasan**

#### **a. Pengaruh Konflik Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan uji regresi linier berganda dijelaskan bahwa variabel Konflik kerja ternyata berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja Pegawai Kantor Camat Lowokwaru kota Malang. Hal ini mencerminkan bahwa terdapat pengaruh positif konflik kerja terhadap kinerja pegawai. Artinya dalam Kantor Camat Lowokwaru Kota Malang cenderung sedikit terdapat kesalahan komunikasi, perbedaan tujuan, perbedaan dalam

penilaian atau persepsi, dan kesalahan afeksi. Dalam variabel kinerja pegawai Kantor Camat Lowokwaru Kota Malang sudah baik dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaannya.

Hasil ini mendukung penelitian dari Mamahit (2016), yang meneliti tentang “pengaruh gaya kepemimpinan, konflik kerja dan stress kerja terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening”. Dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, konflik kerja dan stress kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

**b. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan uji regresi linier berganda disimpulkan bahwa variabel motivasi berpengaruh negatif terhadap kinerja Pegawai Kantor Camat Lowokwaru kota Malang. Hal ini mencerminkan bahwa motivasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa dalam Kantor Camat Lowokwaru Kota Malang merasa bahwa motivasi untuk bekerja tidak menjadi faktor utama dalam bekerja. Faktor yang mempengaruhi kebutuhan fisik, keamanan, sosial, dan aktualisasi diri yang mereka tidak terlalu butuhkan.

Hal ini tidak sejalan dengan penelitian Arofah (2015), yang meneliti tentang “pengaruh fasilitas kantor, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja perangkat desa di kecamatan Tulis Kabupaten Batang”. Dengan hasil penelitian motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai perangkat desa.

**c. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan uji regresi linier berganda disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja Pegawai Kantor Camat Lowokwaru kota Malang. Hal ini mencerminkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Kepemimpinan dalam Kantor Camat Lowokwaru Kota Malang menggunakan inspirasi, karismatik, dan pengetahuan. Sehingga pegawai dalam bekerja tidak merasa tertekan dan lebih menikmati dalam bekerja.

Ini sejalan dengan penelitian Yusuf (2019), yang meneliti tentang “pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, *nurout* dan *quality of work life* terhadap kinerja aparatur sipil negara badan pengelola

keuangan dan pendapatan daerah Propinsi Sulawesi Barat”. Dengan hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

**d. Pengaruh Konflik Kerja, Motivasi Kerja, Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil analisis data dijelaskan bahwa variabel *independent* (bebas) Konflik Kerja, Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Transformasional secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Camat Lowokwaru Kota Malang. Dengan adanya pengaruh dari masing-masing variabel *independent* diharapkan pegawai yang ada di dalam Kantor Camat Lowokwaru Kota Malang dapat bekerja dengan kualitas dan kuantitas yang baik dalam mengayomi masyarakat.

**KESIMPULAN**

1. Konflik Kerja secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai.
2. Motivasi Kerja secara parsial berpengaruh negatif signifikan terhadap Kinerja Pegawai
3. Kepemimpinan Transformasional secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai.
4. Konflik Kerja, Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Transformasional secara simultan berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai Kantor Camat Lowokwaru Kota Malang.

**Implikasi dan Keterbatasan Penelitian**

**Implikasi**

**a Implikasi Teoritis**

Diharapkan Bagi peneliti selanjutnya yang ingin melakukan penelitian dengan topik yang sama, disarankan untuk menambah variabel-variabel lainnya yang memengaruhi kinerja sehingga dapat mendukung dan menyempurnakan penelitian ini.

**b Implikasi Praktis**

Dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai pada Kantor Camat Lowokwaru Kota Malang berdasarkan variabel konflik kerja, motivasi kerja dan kepemimpinan transformasional, perlu diperhatikan adanya saling keterbukaan antar pegawai dalam hal melakukan pekerjaan dan

menyelesaikan tugas masing-masing supaya dapat meningkatkan kuantitas dan kualitas kinerja pegawai.

### **Keterbatasan Penelitian**

1. Penelitian ini dilakukan pada satu tempat yaitu Kantor Camat Lowokwaru, sehingga hasil dari penelitian ini hanya tersedia untuk Kantor Camat Lowokwaru saja.
2. Penelitian ini hanya menguji pengaruh dari Konflik Kerja, Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Transformasional. Banyak variabel yang masih perlu diteliti pengaruh terhadap kinerja.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Abraham Sperling. (1987). *Psychology : Made Simple*”. London, The Publisher W. H. Allen & Co. Ltd.
- Djoemadi dan Noermijati. 2014. *Pengaruh Karakteristik Pemimpin dan Penghargaan terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Visi Karya Agritama)*. *Jurnal Aplikasi Manajemen*. Vol. 12. No. 2.
- Fitriana, dkk. 2013., *Persepsi Insentif Dengan Konflik Kerja Karyawan Perusahaan Roti Salwa Trenggalek*.
- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS (Edisi Ke 4)*. Semarang:Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, Melayu. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Kartono. 2014. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Mulyadi. 2007. *Akuntansi Manajemen*. Edisi 2.Penerbit Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Yogyakarta.
- Mulyadi. 2007. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Jakarta.Salemba Empat.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2000. *Manajer sumber daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Priyono, Marnis. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Zifatama Publisher. Sidoarjo. 2008.

Rahmawati, Ika Ayu. 2017. Pengaruh Conflict Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (Dprd) Kabupaten Gowa. Universitas Islam Negeri Alaudin Makassar

Risambessy dkk. 2008. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, Burnout, terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan.* Jurnal Aplikasi Manajemen. Vol. 9. No. 3.

Robbins, S. & Judge, T. (2013) *Organizational Behavior*. 12th edition. New York: Prentice Hall

Rustamaji dkk. 2017. *Gaya Kepemimpinan Transformal Kepala Sekolah dan Kinerja Guru SMK Swasta di Jakarta Timur.* Jurnal Pendidikan Ekonomi & Bisnis.

Sedarmayanti. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi Dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil.* Cetakan Kelima. Bandung: PT Refika Aditama

\*) Bagus Alisyah Putra Adalah Alumni Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Unisma

\*\*\*) Drs. Abd. Kodir Djaelani, SE, MM

\*\*\*\*) M. Khoirul Anwarodin BS, SE, MM

### Lampiran-lampiran

**Tabel 1 jenis kelamin**

No	Jenis Kelamin	Jumlah responden	Prosentase
1	Laki-laki	11	33,3%
2	Perempuan	22	66,7%
	Jumlah	33	100%

**Tabel 2 usia pegawai**

No	Lama Kerja	Jumlah	Prosentase
1	21-30 thn	7	21%
2	31-40 thn	9	28%
3	41-50 thn	7	21%
4	51-60 thn	10	30%
	Total	33	100%

**Tabel 3 tingkat pendidikan**

No	Pendidikan	Jumlah	Prosentase
1	SMA	18	55%
2	S-1	12	36%
3	S-2	3	9%
	Total	33	100%

**Tabel 4 kinerja pegawai**

Item	5		4		3		2		1		Total		
	F	Σ	f	Σ	F	Σ	F	Σ	F	Σ	F	Σ	Rata-rata
Y.1	11	55	13	52	9	27	0	0	0	0	33	134	4.06
Y.2	10	50	21	84	2	6	0	0	0	0	33	140	4.24
Y.3	15	75	12	48	6	18	0	0	0	0	33	141	4.27
Y.4	11	55	18	72	4	12	0	0	0	0	33	139	4.21

Y.5	7	35	22	88	4	12	0	0	0	0	33	135	4.09
Y.6	11	55	19	76	3	9	0	0	0	0	33	140	4.24
Jumlah												829	25.11
Total rata-rata Y											33		4.185

**Tabel 5 konflik kerja**

Item	5		4		3		2		1		Total		
	F	$\Sigma$	F	$\Sigma$	F	$\Sigma$	F	$\Sigma$	F	$\Sigma$	F	$\Sigma$	Rata-rata
X1.1	9	45	19	76	5	15	0	0	0	0	33	136	4.12
X1.2	15	75	13	52	5	15	0	0	0	0	33	142	4.30
X1.3	15	75	12	48	6	18	0	0	0	0	33	141	4.27
X1.4	11	55	18	72	4	12	0	0	0	0	33	139	4.21
X1.5	18	90	11	44	4	12	0	0	0	0	33	146	4.42
X1.6	14	70	15	60	4	12	0	0	0	0	33	142	4.30
Jumlah												846	25.63
Total rata-rata X1											33		4.27

**Tabel 6 motivasi kerja**

Item	5		4		3		2		1		Total		
	F	$\Sigma$	F	$\Sigma$	F	$\Sigma$	F	$\Sigma$	F	$\Sigma$	F	$\Sigma$	Rata-rata
X2.1	8	40	18	40	6	18	1	2	0	0	33	100	3.03
X2.2	11	55	20	55	2	6	0	0	0	0	33	116	3.51
X2.3	13	65	15	65	5	15	0	0	0	0	33	145	4.39
X2.4	11	55	18	55	4	12	0	0	0	0	33	122	3.69
X2.5	15	75	18	75	0	0	0	0	0	0	33	150	4.54
Jumlah												633	19.18
Total rata-rata X2											33		3.83

**Tabel 7 kepemimpinan transformasional**

Item	5		4		3		2		1		Total		
	F	Σ	F	Σ	F	Σ	F	Σ	F	Σ	F	Σ	Rata-rata
X3.1	11	55	19	76	3	9	0	0	0	0	33	140	4.24
X3.2	10	50	21	84	2	6	0	0	0	0	33	140	4.24
X3.3	11	55	18	72	4	12	0	0	0	0	33	139	4.21
X3.4	15	75	14	56	4	12	0	0	0	0	33	143	4.33
X3.5	7	35	22	88	4	12	0	0	0	0	33	135	4.09
Jumlah													21.12
Total rata-rata X3											33	697	4.22

**Tabel 8 uji validitas instrumen**

VARIABEL	INDIKATOR	TOTAL CORRELATION	r Tabel	KETERANGAN
----------	-----------	-------------------	---------	------------

<b>KINERJA PEGAWAI (Y)</b>	Y1	0,402	0,3440	VALID
	Y2	0,787	0,3440	VALID
	Y3	0,576	0,3440	VALID
	Y4	0,461	0,3440	VALID
	Y5	0,614	0,3440	VALID
	Y6	0,506	0,3440	VALID
<b>KONFLIK KERJA (X1)</b>	X1.1	0,720	0,3440	VALID
	X1.2	0,798	0,3440	VALID
	X1.3	0,679	0,3440	VALID
	X1.4	0,613	0,3440	VALID
	X1.5	0,855	0,3440	VALID
	X1.6	0,776	0,3440	VALID
<b>MOTIVASI KERJA (X2)</b>	X2.1	0,642	0,3440	VALID
	X2.2	0,771	0,3440	VALID
	X2.3	0,629	0,3440	VALID
	X2.4	0,667	0,3440	VALID
	X2.5	0,671	0,3440	VALID
<b>KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL (X3)</b>	X3.1	0,654	0,3440	VALID
	X3.2	0,826	0,3440	VALID
	X3.3	0,691	0,3440	VALID
	X3.4	0,549	0,3440	VALID
	X3.5	0,576	0,3440	VALID

**Tabel 9 uji reliabilitas**

<b>Variabel</b>	<b>Alpha Cronbach</b>	<b>R Tabel</b>	<b>Keterangan</b>
Kinerja Pegawai (Y)	0,680	0,06	Reliabel
Konflik Kerja (X1)	0,835	0,06	Reliabel
Motivasi Kerja (X2)	0,686	0,06	Reliabel
Kepemimpinan Transformasional (X3)	0,664	0,06	Reliabel

**Tabel 10 uji normalitas**

Variabel	Asymp. Sig. (2-tailed)	Keterangan
Kinerja Pegawai (Y)	0,588	Normal
Konflik Kerja (X1)	0,112	Normal
Motivasi Kerja (X2)	0,941	Normal
Kepemimpinan Transformal (X3)	0,053	Normal

**Tabel 11 analisis regresi linear berganda**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,403	4,722		-,085	,933
	Konflik Kerja	,511	,086	,641	5,959	,000
	Motivasi	-,080	,124	-,069	-,645	,524
	Kepemimpinan Transformasional	,669	,132	,548	5,081	,000

**Tabel 12 multikolinieritas**

Variabel Bebas	Tolerance	VIF	Keterangan
X1	0,633	1,008	Bebas Multikolinieritas
X2	0,446	1,009	Bebas Multikolinieritas
X3	0,543	1,016	Bebas Multikolinieritas

**Tabel 13 uji heterokedastisitas**

Variabel Bebas	Sig.	Keterangan
----------------	------	------------

X1	0,695	Tidak Terjadi Heterokedastisitas
X2	0,891	Tidak Terjadi Heterokedastisitas
X3	0,567	Tidak Terjadi Heterokedastisitas

**Tabel 14 uji hipotesis f**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	130.467	3	43.489	19.388	0.000 <sup>a</sup>
	Residual	65.048	29	2.243		
	Total	195.515	32			

**Tabel 15 uji hipotesis secara parsial (uji t)**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.403	4.722		-.085	.933
	Konflik Kerja	.511	.086	.641	5.959	.000
	Motivasi Kerja	-.080	.124	-.069	-.645	.524
	Kepemimpinan Transformasional	.669	.132	.548	5.081	.000