

**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, IKLIM ORGANISASI  
DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI KANTOR  
KETAHANAN PANGAN KOTA LUBUKLINGGAU**



**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
Gelar Magister Sains Dalam Ilmu Administrasi  
Bidang Minat Administrasi Publik**

**Disusun Oleh :**

**AAN CHRISTIYANTO**

**NIM. 500045478**

**PROGRAM PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS TERBUKA**

**JAKARTA**

**2015**

## ABSTRAK

PENGARUH KEPEMIMPINAN, IKLIM ORGANISASI DAN MOTIVASI  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI KANTOR KETAHANAN  
PANGAN KOTA LUBUKLINGGAU.

Aan Christiyanto  
[aanchristiyanto4@gmail.com](mailto:aanchristiyanto4@gmail.com)

Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, seberapa besar pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai, seberapa besar pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai dan seberapa besar pengaruh kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai Kantor Ketahanan Pangan Kota Lubuklinggau.

Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Ketahanan Pangan Kota Lubuklinggau. Adapun yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Ketahanan Pangan Kota Lubuklinggau yang berjumlah 26 Orang. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dengan penyebaran kuisioner. Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif.

Hasil penelitian ini menunjukkan besarnya pengaruh variabel X1 yaitu kepemimpinan terhadap Y yaitu kinerja adalah sebesar 52,85%, variabel X2 yaitu iklim organisasi terhadap Y kinerja sebesar 1,18%, variabel X3 yaitu motivasi terhadap Y kinerja sebesar 93,8% sedangkan besarnya pengaruh ketiga variabel X1, X2, X3 yaitu kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi secara bersama-sama terhadap Y yaitu kinerja adalah sebesar 93,8%, yang artinya pengaruh kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai Kantor Ketahanan Pangan Kota Lubuklinggau sangat besar.

Kata Kunci : Kepemimpinan, Iklim Organisasi, Motivasi dan Kinerja.

## ABSTRACT

The influence of leadership, atmosphere of organization and motivation towards performance of logistics board' servants of Lubuklinggau

Aan Christiyanto  
[aanchristiyanto4@gmail.com](mailto:aanchristiyanto4@gmail.com)

Graduate Studies Program  
Indonesia Open University

The research was purposed to know how the influence of leadership towards the performance of servants, the influence of motivation toward the performance of servants, and leadership altogether with motivation toward the performance of logistic board servants of Lubuklinggau. The research was conducted in Logistic Board office of Lubuklinggau and the population was 26 logistics board office's servants. Data collection technique utilized was questioner, using descriptive quantitate research method. The result of the research show the influence of  $x_1$  which is leadership toward  $y$  which is performance was 52,85%,  $x_2$  which atmosphere of organization toward  $y$  that is performance was 1,18%,  $x_3$  which is motivation toward  $y$  which is performance was 93,8%. It means the influence of leadership, atmosphere of organization and motivation toward performance of logistics board' servants of Lubuklinggau was very huge.

Keywords: leadership, organization atmosphere, motivation and performance.

UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI: ADMINISTRASI PUBLIK

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan, Iklim Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Ketahanan Pangan Kota Lubuklinggau adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Jakarta, ..... JUNI ..... 2015.....

Yang Menyatakan

METERAI  
TEMPEL  
TOL  
: 1DBD8ADF051020250

6000  
ENAM RIBU RUPIAH



( Aan Christiyanto )  
NIM : 500045478

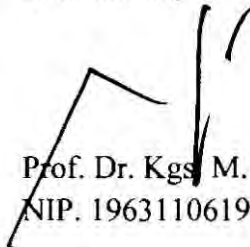


## LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Pengaruh Kepemimpinan, Iklim Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Ketahanan Pangan Kota Lubuklinggau.  
Penyusun TAPM : Aan Christiyanto  
NIM : 500045478  
Program Studi : Administrasi Publik  
Hari/Tanggal :

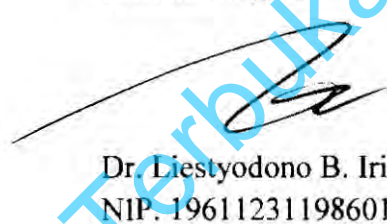
Menyetujui :

Pembimbing I,



Prof. Dr. Kgs. M. Sobri, M.Si  
NIP. 196311061990031001

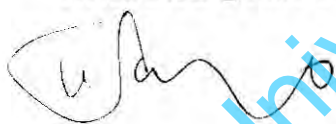
Pembimbing II,



Dr. Liestyodono B. Irianto, M.Si  
NIP. 196112311986011002

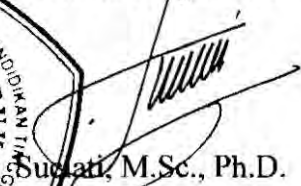
Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu Sosial dan Politik



Dr. Darmanto, M. Ed  
NIP. 195910271986031003

Direktur Program Pascasarjana



Suslati, M.Sc., Ph.D.  
NIP. 195202131985032001



UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PUBLIK

PENGESAHAN

Nama : Aan Christiyanto  
NIM : 500045478  
Program Studi : Administrasi Publik  
Judul Tesis : Pengaruh Kepemimpinan, Iklim Organisasi dan Motivasi  
Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Ketahanan Pangan  
Kota Lubuklinggau.

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji Tesis Program Pascasarjana, Program Studi Magister Manajemen, Universitas Terbuka pada:

Hari/Tanggal : Jum'at / 12 Juni 2015  
W a k t u : 17.30 wib s.d 19.30 wib

dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua Komisi Penguji: Nama Lengkap : Dr. Muhammad Yunus, SS.,MA

Tandatangan .....

Penguji Ahli: Nama Lengkap : Prof. Dr. Sangkala, M.Si

Tandatangan .....

Pembimbing I: Nama Lengkap : Prof. Dr. Kgs. M. Sobri, M.Si

Tandatangan .....

Pembimbing II : Nama Lengkap : Dr. Liestyodono B. Irianto, M.Si

Tandatangan .....

## KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan atas kehadiran Allah, SWT karena atas berkat Rahmat dan Ridho-Nya tesis ini dapat disusun dan diselesaikan sebagai salah satu kelengkapan untuk menyelesaikan program Magister Administrasi Publik di Universitas Terbuka.

Penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, seberapa besar pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai, seberapa besar pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai dan seberapa besar pengaruh kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai Kantor Ketahanan Pangan Kota Lubuklinggau.

Hasil yang diperoleh dari penulisan tesis ini bukan merupakan hal yang baru, namun diharapkan dapat dijadikan sebagai suatu sumbangan pemikiran bagi Kantor Ketahanan Pangan Kota Lubuklinggau terutama dalam upaya pemerintah daerah meningkatkan kinerja dalam rangka pelaksanaan roda Pemerintahan dan dapat menjadi pedoman dalam melakukan penelitian dimasa mendatang.

Selama menempuh pendidikan dan penulisan serta penyelesaian tesis ini penulis banyak memperoleh dukungan baik secara moril dan materil dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini dengan penuh kerendahan hati penulis haturkan terimakasih yang sebesar-besarnya dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada :



1. Ibu Suciati, M.Sc., Ph.D. selaku Direktur Program Pasca Sarjana, Bapak Dr. Darmanto, M. Ed selaku Ketua Bidang Ilmu Sosial dan Politik, Bapak Dr. Muhammad Yunus, SS.,MA, Ibu Dr. Sri Listyarini, M.Ed, Bapak Drs. Jamaludin, M.Si selaku Kepala UPBJJ-UT Palembang, Ibu Warah, M.Pd selaku pengurus UT pokjar Lubuklinggau, seluruh staf pengelola dan para Dosen yang telah banyak membantu dan memberikan bekal ilmu selama penulis mengikuti pendidikan.
2. Bapak Prof. Dr. Kgs. M. Sobri, M.Si selaku Dosen Pembimbing I , Bapak DR. Liestyodono. B. Irianto, M.Si selaku Pembimbing II, Bapak Dr. Raniasa Putra, M.Si, Bapak Dr. Andries Leonardo, M.Si, Bapak Steven Anthony, S.IP, M.Si dan Bapak Fajar, yang dengan penuh kesabaran, keikhlasan dalam kesibukanya begitu padat dan tak bosan-bosanya meluangkan waktunya untuk membimbing dan membantu penulis dalam penyusunan tesis ini.
3. Rekan-rekan satu kelompok bimbingan : Dedy Aprian, Redy Rizandi, Rima Novita, Henny Fitrianty, Defi Ulfa Saryosa , Ketua Mahasiswa MAP Aditya Putra, S.IP dan rekan-rekan angkatan ke I MAP UT Pokjar Lubuklinggau yang telah banyak membantu dan memberikan dorongan kepada penulis dalam penyusunan tesis ini.
4. Bapak Ariefsyah Sitorus, M.Si, yang tak kenal lelah membantu dalam penyelesaian TAPM ini, Bapak Ir. Decky Zulkarnain, SH.,M.H , Bapak H. Erwan Syofyan, S.Sos selaku Kepala Kantor Ketahanan Pangan Kota Lubuklinggau dan seluruh Pegawai Kantor Ketahanan Pangan Kota Lubuklinggau yang telah memberikan izin dan bantuan kepada penulis untuk



mengikuti dan menyelesaikan penelitian ini di Program Pasca Sarjana Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka (MAP-UT).

5. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan namanya satu persatu, yang telah memberikan bantuan baik moril maupun materil kepada penulis mulai dari kegiatan perkuliahan sampai proses penyusunan penelitian ini.
6. Teristimewa penulis mengucapkan terimakasih yang tak hingga dan penghargaan yang tulus kepada Ayahanda Drs. Bejo, M.Pd, Ibunda Muji Lestari, Isteriku tercinta Aditya Kartika Dewi, S.Kom, kedua Bapak/Ibu Mertua dan Adik-adiku yang senantiasa berusaha dan berdoa untuk keberhasilanku dan kesuksesanku yang tiada pernah putus akan kasih sayangnya padaku, serta putraku Arkananta Zein Malik yang memacu semangat dan motivasi tersendiri dalam penyelesaian tesis ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna, untuk semua keterbatasan ini penulis mohon maaf yang sebesar-besarnya, untuk itu dengan segala kerendahan hati kritik dan saran yang bersifat membangun dari semua pihak sangat diharapkan guna melengkapi dan menyempurnakan materi tesis ini.

Demikianlah tesis ini disusun, semoga dapat berguna bagi kita semua. Semoga Allah SWT senantiasa merberkahi dan memberikan kebaikan yang melimpah kepada kita semua, Amin.

Jakarta,  
Penulis,

Aan Christiyanto  
NIM. 500045478

## RIWAYAT HIDUP



**Nama** : AAN CHRISTIYANTO  
**NIM** : 500045478  
**Program Studi** : Administrasi Publik  
**Tempat / Tanggal Lahir** : Sleman / 8 Januari 1984  
**Jenis Kelamin** : Laki - Laki  
**Agama** : Islam  
**Pekerjaan** : Pegawai Negeri sipil  
**Alamat** : Kel. O. Mangunharjo Kec. Purwodadi Kab. Musi  
Rawas Sumatera Selatan  
**Pendidikan Terakhir** : Sarjana (S1)

**Riwayat Pendidikan** :

1990 - 1996 SD N 29 Pendopo Lintang  
1996 - 1999 SLTP N 1 Pendopo Lintang  
1999 - 2002 SMA N 2 Sleman Yogyakarta  
2002 - 2007 Sekolah Tinggi Teknologi Adisutjipto Yogyakarta

**Pengalaman Pekerjaan** :

2008 - 2009 Koordinator Warehouse di PT. Tiga Pilar Sejahtera Tbk, di Sragen Jawa Tengah  
2010 - 2011 Kelurahan Moneng Sepati Kota Lubuklinggau  
Bagian Umum Sekretariat Kota Lubuklinggau  
2011 - sekarang Kantor Ketahanan Pangan Kota Lubuklinggau

## DAFTAR ISI

	HALAMAN
HALAMAN JUDUL	i
ABSTRACT	ii
ABSTRAK	iii
LEMBAR PERSETUJUAN	iv
LEMBAR PENGESAHAN	v
KATA PENGANTAR	vi
RIWAYAT HIDUP	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xvi
PERNYATAAN	xvii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	7
C. Tujuan Penelitian	7
D. Keganaan Penelitian	8
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Kajian Teori	9
1. Kepemimpinan	9
2. Iklim Organisasi	20
3. Motivasi	25
4. Kinerja	29
B. Penelitian Terdahulu	34
C. Kerangka Berfikir	40
D. Operasional Variabel	46
E. Hipotesis Penelitian	49

<b>BAB III</b>	<b>METODE PENELITIAN</b>	
A.	Desain Penelitian	51
1.	Lokasi Penelitian	51
2.	Jenis dan Metode Penelitian	51
B.	Populasi dan Sampel	55
1.	Populasi Penelitian	55
2.	Sampel	56
C.	Instrumen Penelitian	56
D.	Prosedur Pengumpulan data	58
E.	Metode Analisa Data	59
1.	Uji Validitas	60
2.	Uji Reabilitas	61
3.	Uji Korelasi Berganda	62
4.	Uji Determinasi	64
5.	Uji Regresi Berganda	64
<b>BAB IV</b>	<b>HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	
A.	Deskripsi Objek Penelitian	65
1.	Gambaran Umum Kantor Ketahanan Pangan Kota Lubuklinggau	65
2.	Struktur Organisasi	66
3.	Visi dan Misi	71
B.	Hasil Penelitian	72
1.	Kategori Kelas dan Interval Jawaban Responden	72
2.	Hasil Uji Validitas	74
3.	Hasil Uji Reabilitas	77
4.	Analisa Tabel Tunggal	77
5.	Kepemimpinan	79
6.	Iklim Organisasi	88
7.	Motivasi	98



8. Kinerja	107
9. Pengaruh Kepemimpinan (X1), Iklim Organisasi (X2), Motivasi (X3) dengan Kinerja (Y)	116
a. Korelasi antara Variabel	116
b. Korelasi antara Variabel Kepemimpinan (X1) dan Kinerja (Y)	118
c. Korelasi antara Variabel Iklim Organisasi (X2) dan Kinerja (Y)	118
d. Korelasi antara Variabel Motivasi (X3) dan Kinerja (Y)	118
e. Korelasi berganda antara 3 Variabel bebas secara bersama-sama dengan Variabel Terikat	119
f. Uji Determinasi	120
g. Uji Regresi Berganda	122
10. Uji Hipotesis	124
C. Pembahasan	125
1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja	126
2. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja	127
3. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja	128
4. Pengaruh Kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai	129
D. Implikasi Teoritis	132
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan	134
B. Saran	135

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN - LAMPIRAN

## DAFTAR TABEL

		Halaman
TABEL 1.1	Data Prestasi Kerja Pegawai Kantor Ketahanan Pangan Kota Lubuklinggau Tahun 2014	3
TABEL 2.1	Tabel Kematangan Pimpinan	18
TABEL 2.2	Operasional Variabel	47
TABEL 3.1	Indeks Reabilitas	62
TABEL 3.2	Interval Nilai Koefisien Korelasi	63
TABEL 4.1	Kategori Jawaban Responden	73
TABEL 4.2	Kriteria Penafsiran Kondisi Variabel Penelitian	73
TABEL 4.3	Kriteria Ketercapaian Skor Tiap Variabel	74
TABEL 4.4	Hasil Uji Validitas Variabel X1	74
TABEL 4.5	Hasil Uji Validitas Variabel X2	75
TABEL 4.6	Hasil Uji Validitas Variabel X3	75
TABEL 4.7	Hasil Uji Validitas Variabel Y	76
TABEL 4.8	Hasil Uji Reliabilitas	77
TABEL 4.9	Distribusi Pegawai Kantor Ketahanan Pangan Berdasarkan Usia	77
TABEL 4.10	Distribusi Pegawai Kantor Ketahanan Pangan Berdasarkan Golongan	78
TABEL 4.11	Distribusi Pegawai Kantor Ketahanan Pangan Berdasarkan Masa Kerja	78
TABEL 4.12	Distribusi Pegawai Kantor Ketahanan Pangan Berdasarkan Status Kepegawaian	78
TABEL 4.13	Distribusi Pegawai Kantor Ketahanan Pangan Berdasarkan Jenis Kelamin	78
TABEL 4.14	Bimbingan Teknis	79
TABEL 4.15	Cara memberikan arahan	79
TABEL 4.16	Tingkah laku / Sikap pimpinan	80
TABEL 4.17	Cara berbicara/Berkomunikasi yang dimiliki pimpinan	81

TABEL 4.18	Kharisma yang dimiliki Pimpinan	82
TABEL 4.19	Ketegasan yang dimiliki pimpinan	82
TABEL 4.20	Tingkat Intelektual yang dimiliki oleh pimpinan	83
TABEL 4.21	Pemahaman terhadap tugas yang diberikan	84
TABEL 4.22	Penetapan limit pelaksanaan tugas	84
TABEL 4.23	Penilaian terhadap limit pekerjaan	85
TABEL 4.24	Frekuensi jawaban responden variabel kepemimpinan	86
TABEL 4.25	Lingkungan Psikologis yang kondusif dan nyaman	88
TABEL 4.26	Rasa nyaman terhadap lingkungan	88
TABEL 4.27	Struktur Organisasi	89
TABEL 4.28	Pelaksanaan Tugas Sesuai jabatan	90
TABEL 4.29	Kenyamanan dalam organisasi	91
TABEL 4.30	Hubungan dengan pihak lain	92
TABEL 4.31	Kerjasama dengan lingkungan	93
TABEL 4.32	Penerapan birokrasi	93
TABEL 4.33	Penyesuaian terhadap birokrasi	94
TABEL 4.34	Sistem birokrasi	95
TABEL 4.35	Frekuensi jawaban responden variabel iklim organisasi	97
TABEL 4.36	Semangat kerja	98
TABEL 4.37	Dampak semangat kerja	98
TABEL 4.38	Menerima pekerjaan	99
TABEL 4.39	Menolak pekerjaan	100
TABEL 4.40	Tanggungjawab terhadap pekerjaan	101
TABEL 4.41	Tugas yang diberikan adalah sebuah beban	102
TABEL 4.42	Pemeriksaan terhadap pekerjaan	103
TABEL 4.43	Kepuasan	103
TABEL 4.44	Orientasi kedepan	104
TABEL 4.45	Pengaruh motivasi	105
TABEL 4.46	Frekuensi jawaban responden untuk variabel motivasi	106
TABEL 4.47	Tingkat kesalahan	107
TABEL 4.48	Hasil Akhir Pekerjaan	107



TABEL 4.49	Jumlah Pekerjaan	108
TABEL 4.50	Membantu tugas yang lain	109
TABEL 4.51	Sesuai jadwal	110
TABEL 4.52	Kesiapan melaksanakan tugas berikutnya	110
TABEL 4.53	Menghemat waktu seefisien mungkin dalam melaksanakan tugas	111
TABEL 4.54	Mengupayakan hasil kerja yang maksimal	112
TABEL 4.55	Ketidak tergantungan	113
TABEL 4.56	Optimisme mampu dalam menerima dan melaksanakan tugas yang diberikan	113
TABEL 4.57	Frekuensi jawaban responden untuk variabel Kinerja	115
TABEL 4.58	Klasifikasi Jawaban Responden	115
TABEL 4.59	Korelasi Antar Variabel	117
TABEL 4.60	Korelasi berganda antara 3 Variabel Bebas secara bersama-sama dengan Variabel Terikat	119
TABEL 4.61	Hasil uji determinasi	120
TABEL 4.62	Uji Regresi Berganda	122
TABEL 4.63	Descriptive Statistics	125
TABEL 4.64	Implikasi Teoritis Hasil Penelitian dan Penelitian Sebelumnya	132



## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
GAMBAR 2.1 Kerangka Berfikir	45
GAMBAR 4.1 Struktur Organisasi Kantor Ketahanan Pangan Kota Lubuklinggau	71
GAMBAR 4.2 Korelasi Antar Variabel	117

Universitas Terbuka

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan organisasi atau perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya. Menurut Werther (2002:5) yang menyatakan bahwa “kunci memenangkan persaingan global terletak pada kinerja organisasi termasuk didalamnya peran swasta”. Pertumbuhan dan perkembangan konsep-konsep manajemen dari masa kemasa selalu berupaya untuk dapat memaksimalkan keluaran dan mengoptimasikan hasil. Bahkan pada saat ini perkembangan manajemen semakin canggih dan serba otomatis serta serba komputerisasi. Guna mengantisipasi hal tersebut, sumber daya manusia menjadi perhatian utama yang memerlukan pengelolaan yang serius dan didukung dengan sistem manajemen yang baik.

Prestasi kerja merupakan tuntutan yang harus dipenuhi oleh setiap pekerja. Hal ini merupakan satu cermin kualitas seorang pekerja. Semakin bagus prestasi kerja seorang pekerja, karyawan, maka semakin berkualitas pekerja atau karyawan tersebut. Pada sisi lainnya, bagaimana seorang pemimpin mengarahkan dan membimbing para pekerja ternyata mempunyai andil yang sangat besar keberhasilan pekerja atau karyawan menyelesaikan tugas dan kewajibannya. Dengan kata lain, pemimpin mempunyai pengaruh terhadap prestasi kerja.

Kinerja pegawai tidak hanya ditentukan dengan menggunakan sistem teknologi canggih, tetapi pendekatan pada perilaku dan sikap mental seorang pegawai adalah sangat menentukan dan sangat mendukung untuk mencapai suatu prestasi. Begitu juga kinerja pegawai dapat dilihat bagaimana kuantitas dan kualitas output, efektif, efisien serta menimbulkan kepuasan kerja bagi kerja pegawai.

Kinerja organisasi ialah gambaran mengenai bagaimana seorang (baik pimpinan maupun anggota) melakukan segala sesuatu yang berhubungan dengan suatu pekerjaan, jabatan atau peranan dalam organisasi. Suatu kinerja dapat diukur dan dinilai dengan berbagai metode sesuai dengan kebutuhan dan jenis organisasi yang ada. Kinerja organisasi dan komunikasi merupakan dua hal yang saling berhubungan. Dengan membangun komunikasi yang positif maka akan terbangun kinerja yang optimal.

Hasil penilaian prestasi kerja pegawai berdasarkan Sasaran Kerja Pegawai dan Absensi/kehadiran Pegawai Kantor Ketahanan Pangan Kota Lubuklinggau dari pra penelitian yang dilakukan oleh peneliti menunjukkan hasil sebagai berikut

:



Tabel 1.1  
Data Prestasi Kerja Pegawai Kantor Ketahanan Pangan  
Kota Lubuklinggau Tahun 2014

No	Kode Pegawai	Nilai Prestasi Kerja berdasarkan (Sasaran Kerja Pegawai)		Nilai Prestasi Kerja berdasarkan % Absensi/Kehadiran	
		Nilai	Kategori	Nilai	Kategori
1	K-001	64,14	Cukup	60	Cukup
2	K-002	65,15	Cukup	60	Cukup
3	K-003	62,40	Cukup	65	Cukup
4	K-004	67,46	Cukup	75	Cukup
5	K-005	64,14	Cukup	60	Cukup
6	K-006	68,28	Cukup	60	Cukup
7	K-007	62,32	Cukup	75	Cukup
8	K-008	69,71	Cukup	65	Cukup
9	K-009	68,84	Cukup	75	Cukup
10	K-010	69,57	Cukup	60	Cukup
11	K-011	60,92	Cukup	60	Cukup
12	K-012	69,00	Cukup	65	Cukup
13	K-013	61,85	Cukup	65	Cukup
14	K-014	62,32	Cukup	75	Cukup
15	K-015	60,92	Cukup	60	Cukup
16	K-016	63,00	Cukup	75	Cukup
17	K-017	65,00	Cukup	60	Cukup
18	K-018	60,00	Cukup	70	Cukup
19	K-019	60,00	Cukup	75	Cukup
20	K-020	63,00	Cukup	65	Cukup
21	K-021	62,00	Cukup	60	Cukup
22	K-022	60,00	Cukup	75	Cukup
23	K-023	60,00	Cukup	65	Cukup
24	K-024	63,00	Cukup	60	Cukup
25	K-025	60,00	Cukup	75	Cukup
26	K-026	85,00	Cukup	60	Cukup

Sumber Data: Rekap Absen dan Sasaran Kerja Pegawai (SKP)

Kantor Ketahanan Pangan Tahun 2014

Ket : K – xxx = Koresponden

86 – 100 = Sangat Baik

76 – 85 = Baik

60 – 75 = Cukup

< 59 = Kurang Baik



Berdasarkan hasil penilaian kinerja pegawai Kantor Ketahanan Pangan Kota Lubuklinggau di atas dapat diperoleh data bahwa kinerja pegawai Kantor Ketahanan Pangan Kota Lubuklinggau berdasarkan absensi dan sasaran kerja pegawai Tahun 2014 masih berada pada kategori cukup, yang artinya masih bisa ditingkatkan ke arah yang lebih baik dan lebih maksimal.

Seorang pemimpin yang demokratis memberikan pengaruh kepada anak buahnya dalam hal kemajuan karier dan kepercayaan diri atas hasil kerjanya. Pengaruh kepemimpinan terhadap prestasi kerja karyawannya karena sikapnya yang penuh toleransi sehingga anak buah merasa nyaman. Seorang pemimpin yang demokratis melaksanakan tugas dan kewajibannya berdasarkan satu tujuan untuk semua. Artinya, pemimpin tidak hanya memikirkan kebutuhannya pribadi, melainkan juga bagaimana membuat anak buahnya bahagia. Dalam pola kepemimpinannya, pemimpin yang demokratis memberikan kepemimpinan terhadap prestasi kerja anak buahnya karena adanya saling percaya di antara semua pihak yang terlibat dalam pekerjaan. Tidak ada yang merasa lebih penting dari yang lainnya. Semua pihak saling melengkapi dan saling menghormati peran masing-masing. Dengan demikian, maka kinerja menjadi lebih nyaman dan maksimal.

Model kepemimpinan situasional dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard. pada dasarnya pendekatan kepemimpinan situasional dari Hersey dan Blanchard mengidentifikasi empat perilaku kepemimpinan yang khusus dari sangat direktif, partisipatif, supportif sampai laissez-faire. Perilaku mana yang paling efektif tergantung pada kemampuan dan kesiapan pengikut. Sedangkan

kesiapan dalam konteks ini adalah merujuk pada sampai dimana pengikut memiliki kemampuan dan kesediaan untuk menyelesaikan tugas tertentu. Kepemimpinan Situasional Hersey dan Blanchard Situational leadership model (SLM) memberi penekanan lebih pada pengikut dan tingkat kematangan mereka. Para pemimpin harus bisa menilai dengan tepat atau menilai secara intuitif tingkat kematangan pengikut mereka dan menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kematangan tersebut. Kesiapan disini didefinisikan sebagai kemampuan dan kesediaan seorang pengikut untuk mengambil tanggung jawab perilaku mereka. Ada dua tipe kesiapan yang dipandang penting : pekerjaan dan psikologis. Seorang yang memiliki kesiapan kerja tinggi memiliki pengetahuan dan kemampuan melakukan tugas mereka tanpa perlu arahan dari manajer. Seorang yang tingkat kesiapan psikologis yang tinggi memiliki tingkat motivasi diri dan keinginan untuk melakukan kerja berkualitas tinggi. Orang ini juga tidak membutuhkan supervise.

Hersey dan Blanchard menggunakan penelitian OSU (Ohio State University) untuk kemudian mengembangkan 4 gaya kepemimpinan yang bisa dipakai oleh para pemimpin, antara lain : 1. Telling – menyuruh, pemimpin menetapkan peran yang diperlukan untuk melakukan suatu tugas dan memerintahkan para pengikutnya apa, dimana, bagaimana dan kapan melakukan tugas tersebut. 2. Selling – menjual, yaitu pemimpin memberikan intruksi terstruktur, tetapi juga bersifat supportif. 3. Participating – berpartisipasi, yaitu pemimpin dan para pengikutnya bersama-sama memutuskan bagaimana cara terbaik menyelesaikan suatu pekerjaan. 4. Delegating – delegasi, yaitu pemimpin



tidak banyak memberikan arahan yang jelas dan spesifik ataupun dukungan pribadi kepada para pengikutnya

Kepemimpinan yang baik akan membangun iklim organisasi yang baik pula. Suasana kerja dan hubungan antar pegawai akan saling sinergis dan maksimal dalam melaksanakan pekerjaan, Iklim organisasi yang kondusif dan mendukung akan membuat suasana kerja menjadi nyaman. Kenyamanan ini menjadi sebuah motivasi dan semangat untuk menunjukkan kinerja yang maksimal.

Motivasi adalah upaya untuk mendapatkan pekerjaan yang mau bekerja secara ikhlas dan bersemangat sehingga dapat mencapai tujuan efektif organisasi. Motivasi berperan untuk mensejajarkan kepentingan individu/pribadinya dengan kepentingan organisasi, serta mengajak anggota individu untuk loyal terhadap organisasinya. Motivasi juga menekankan perhatian kepada organisasi untuk mampu memenuhi kebutuhan anggotanya, sehingga anggota organisasi tersebut dapat memberikan kontribusi dan prestasi maksimal terhadap organisasinya

Berdasarkan uraian dan latar belakang masalah yang telah dijelaskan di atas, maka peneliti merasa tertarik untuk mengangkat permasalahan tersebut kedalam sebuah judul penelitian yaitu : **“Pengaruh Kepemimpinan, Iklim Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Kantor Ketahanan Pangan Kota Lubuklinggau”**.



## **B. Perumusan Masalah**

Dari beberapa gejala masalah diatas, masalah yang dirumuskan Penulis adalah :

1. *Seberapa Besar Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Kantor Ketahanan Pangan Kota Lubuklinggau.*
2. *Seberapa Besar Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Kantor Ketahanan Pangan Kota Lubuklinggau.*
3. *Seberapa Besar Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Kantor Ketahanan Pangan Kota Lubuklinggau.*
4. *Seberapa Besar Pengaruh Kepemimpinan, Iklim Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Kantor Ketahanan Pangan Kota Lubuklinggau.*

## **C. Tujuan Penelitian**

- a. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Kantor Ketahanan Pangan Kota Lubuklinggau.
- b. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai yang terjadi di Kantor Ketahanan Pangan Kota Lubuklinggau.
- c. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai di Kantor Ketahanan Pangan Kota Lubuklinggau.
- d. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kepemimpinan, iklim organisasi, dan motivasi secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai Kantor Ketahanan Pangan Kota Lubuklinggau.

#### **D. Kegunaan Penelitian**

- a. Sebagai bahan masukan bagi pemerintah setempat dalam rangka peningkatan kualitas kinerja pegawai.
- b. Sebagai bahan evaluasi bagi pihak Kantor Ketahanan Pangan Kota Lubuklinggau.

Universitas Terbuka

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Kajian Teori

##### 1. Kepemimpinan

Kepemimpinan telah didefinisikan dengan berbagai cara yang berbeda oleh berbagai orang yang berbeda. (T.Hani Handoko, 2000 : 294). Kepemimpinan adalah cara atau gaya seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. (Hasibuan, 2000 : 167). Kepemimpinan adalah aktifitas mempengaruhi perilaku orang lain baik secara individu maupun kelompok agar melakukan aktivitas dalam usaha mencapai tujuan dalam situasi tertentu (Ulbert Silalahi, 2002 : 184) Kepemimpinan adalah keseluruhan aktifitas atau tindakan untuk mempengaruhi serta menggiatkan orang-orang dalam usaha bersama untuk mencapai tujuan (Terry, 2006:160).

Kepemimpinan adalah kualitas kemampuan pribadi yang dimiliki seseorang untuk menggerakkan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Siagian (2003:2), keberhasilan suatu organisasi baik secara keseluruhan maupun kelompok dalam suatu organisasi tertentu sangat tergantung pada kualitas kepemimpinan organisasi tersebut. Pemimpin adalah seseorang yang memiliki kelebihan berupa kepemimpinan. Sedangkan kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan untuk mendorong sejumlah orang agar bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan yang terarah pada tujuan yang sama.



Menurut Stogdill (dalam Yukl, 1998:2), kepemimpinan didefinisikan dalam kaitan dengan ciri individual, perilaku, pengaruh terhadap orang lain, pola interaksi, hubungan peran, tempat pada suatu posisi administrasi serta persepsi orang lain.

Winardi (1996:47) mengemukakan bahwa “kepemimpinan merupakan suatu kemampuan yang melekat pada seseorang yang memimpin, tergantung dari macam-macam faktor, baik intern maupun ekstern. Adakalanya pemimpin menonjol pada satu permasalahan namun memudar pada permasalahan yang lain”.

Selain melakukan interaksi, pemimpin harus dapat melakukan hal-hal sebagai berikut Winardi (1996:47):

- a. memberikan inspirasi kepada bawahan,
- b. melaksanakan pekerjaan dan mengembangkan pekerjaan,
- c. menunjukkan pada bawahan cara melaksanakan pekerjaan,
- d. menerima tanggung jawab,
- e. menyelesaikan perscalan kerugian yang timbul dalam tiap bagian perusahaan.

Dalam buku kepemimpinan karangan Miftah Toha (2006 : 5) mengartikan bahwa : “Kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi.”

Pengertian di atas didukung oleh pendapat Stephen P. Robbins dalam buku Manajement, Seven edition yang dialih bahasa oleh T. Hermaya (2005 : 128) memberikan arti kepemimpinan sebagai berikut : “Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kelompok menuju tercapainya sasaran”. Sedangkan menurut AlanTucker dalam Syafarudin (2002:49) mengemukakan bahwa : “kepemimpinan sebagai kemampuan mempengaruhi atau mendorong seseorang atau sekelompok orang agar bekerja secara sukarela untuk mencapai tujuan tertentu atau sasaran dalam situasi tertentu”. Hal ini memberikan suatu perspektif bahwa seorang manajer dapat berperilaku sebagai seorang pemimpin, asalkan dia mampu

mempengaruhi perilaku orang lain untuk mencapai tujuan tertentu. Tetapi seorang pemimpin belum tentu harus menyanggah jabatan manajer.

Menurut Andrew J. Dubrin dalam Buku *The Complete Ideal's Guides to Leadership 2<sup>nd</sup> Edition* yang dialih bahasa oleh Tri Wibowo BS (2006 : 4) arti kepemimpinan yang sesungguhnya dapat dijelaskan dengan banyak cara. Berikut ini adalah beberapa defmisinya :

- a. Kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan.
- b. Kepemimpinan adalah cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah
- c. Kepemimpinan adalah tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespon dan menimbulkan perubahan positif.
- d. Kepemimpinan adalah kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan.
- e. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional tercapai.

Kepemimpinan sebenarnya dapat berlangsung dimana saja, karena kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu dalam rangka mencapai maksud tertentu. Berdasarkan definisi kepemimpinan yang berbeda terkandung kesamaan arti yang bersifat umum.

Seorang pemimpin merupakan orang yang memberikan inspirasi, membujuk, mempengaruhi dan memotivasi orang lain. Untuk membedakan pemimpin dari non-pemimpin dapat dilakukan dengan menggunakan pendekatan teori perilaku.

Menurut Stephen P Robbins dalam buku *Management, Seven Edition* yang dialih bahasa oleh T. Hermaya (2005 : 129) menyatakan bahwa : “Teori perilaku adalah teori-teori kepemimpinan yang mengenali perilaku yang membedakan pemimpin yang efektif dari yang tidak efektif”. Teori perilaku ini tidak hanya



memberikan jawaban yang lebih pasti tentang sifat kepemimpinan, tetapi juga mempunyai implikasi nyata yang cukup berbeda dari pendekatan ciri.

Selanjutnya Stephen P Robbins dalam buku yang sama mengemukakan bahwa terdapat enam ciri yang berkaitan dengan kepemimpinan yaitu :

- a. Dorongan. Pemimpin menunjukkan tingkat usaha yang tinggi.
- b. Kehendak untuk memimpin. Pemimpin mempunyai kehendak yang kuat untuk mempengaruhi dan memimpin orang lain.
- c. Kejujuran dan integritas. Pemimpin membangun hubungan saling mempercayai antara mereka sendiri dan pengikutnya dengan menjadi jujur dan tidak menipu.
- d. Kepercayaan diri. Para pengikut melihat pemimpinnya tidak ragu akan dirinya.
- e. Kecerdasan. Pemimpin haruslah cukup cerdas untuk mengumpulkan, menganalisis dan menafsirkan banyak informasi, dan mereka perlu mampu untuk menciptakan visi, memecahkan masalah, dan membuat keputusan yang tepat.
- f. Pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan. Pemimpin yang efektif mempunyai tingkat pengetahuan yang tinggi tentang perusahaan, industry dan hal-hal teknis.

Menurut Thoha dalam buku *Kepemimpinan dalam Manajemen* (2006 : 31)

terdapat beberapa teori kepemimpinan diantaranya :

- a. Teori Sifat (Trait Theory)  
Ada empat sifat yang berpengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan, yaitu : kecerdasan, kedewasaan dan kekuasaan hubungan sosial, motivasi diri dan dorongan berprestasi, sikap-sikap hubungan kemanusiaan.
- b. Teori Kelompok  
Teori ini beranggapan bahwa kelompok bisa mencapai tujuan-tujuannya, harus terdapat suatu pertukaran yang positif diantara pemimpin dan pengikut-pengikutnya.
- c. Teori Situasional  
Teori ini mengemukakan bahwa kepemimpinan dipengaruhi situasi-situasi yang ada di sekitarnya.
- d. Teori Jalan Kecil – Tujuan  
Teori ini menggunakan kerangka teori motivasi. Mereka beranggapan bahwa perilaku pemimpin akan bisa menjadi faktor motivasi terhadap bawahan, jika perilaku itu dapat memuaskan.



e. Teori Social Learning

Merupakan suatu teori yang dapat memberikan suatu model yang menjamin kelangsungan, interaksi timbale balik antara pemimpin lingkungan dan perilakunya sendiri.

Penjelasan teori kepemimpinan ini melahirkan suatu tinjauan bahwa untuk memimpin seseorang harus memiliki gaya kepemimpinan.

Menurut Robbins dalam buku Management Seven Edition yang dialih bahasa oleh T Hermaya (2005 : 130) ada beberapa gaya atau Style kepemimpinan yang banyak mempengaruhi keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku pengikut-pengikutnya, diantaranya :

a. Pada Periode Pertama

- 1) Gaya Otokratis : Pemimpin yang cenderung memusatkan wewenang, mendiktekan metode kerja, membuat keputusan unilateral, dan membatasi partisipasi karyawan.
- 2) Gaya Demokratis : Pemimpin yang cenderung melibatkan karyawan dalam mengambil keputusan, mendelegasikan wewenang, mendorong partisipasi dalam memutuskan metode dan sasaran kerja dan menggunakan umpan balik sebagai peluang untuk melatih karyawan.
- 3) Gaya Laissez-Faire : Pemimpin yang umumnya memberikan kelompok kebebasan penuh untuk membuat keputusan dan menyelesaikan pekerjaan dengan cara apa saja yang dianggap sesuai.

b. Pendapat para Ahli

1) Gaya Kepemimpinan Kontinum

Terdapat dua bidang pengaruh yang eksterm antara pengaruh pemimpin dan kebebasan bawahan.

2) Gaya Managerial Grid

Dimana manajer berhubungan dengan dua hal yaitu produksi dan orang-orang.

3) Tiga Dimensi dari Reddin

Merupakan gaya penyempurnaan dari manajerial grid dengan menambahkan efektivitas dalam modelnya.

4) Empat Sistem Manajemen dari Likert

Dimana pemimpin dapat berhasil jika bergaya participative management, yaitu jika berorientasi pada bawahan dan mendasarkan pada komunikasi.

Berdasarkan beberapa pembahasan tentang teori kepemimpinan tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seseorang dalam mempengaruhi orang lain untuk mau bekerja sama agar mau melakukan tindakan dan perbuatan dalam mencapai tujuan bersama.

Studi kepemimpinan Universitas Michigan yang dipelopori oleh Gibson dan Ivancevich (2004:413) mengidentifikasi dua bentuk perilaku pemimpin yaitu :

- a. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas (*The Job Centered*). Dalam gaya kepemimpinan ini, seorang manajer akan mengarahkan dan mengawasi bawahannya agar sesuai dengan yang diharapkan manajer. Manajer yang mempunyai gaya kepemimpinan ini lebih mengutamakan keberhasilan dari pekerjaan yang hendak dicapai daripada perkembangan kemampuan bawahannya.
- b. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada bawahan (*The Employee Centered*). Manajer yang mempunyai gaya kepemimpinan ini berusaha mendorong dan memotivasi pekerjaannya untuk bekerja dengan baik. Mereka mengikutsertakan pekerjaannya dalam mengambil suatu keputusan.

Teori kepemimpinan situasional, teori ini dikembangkan oleh Paul Hersey dan Kenneth Blanchard. Kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard adalah didasarkan pada saling berhubungannya diantara hal-hal berikut: Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, jumlah dukungan sosioemosional yang diberikan oleh pimpinan dan tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu (Thoah, 1983:65).

Model ini didasarkan pada pemikiran bahwa kemampuan diagnosis bagi seorang manajer tidak bisa diabaikan , seperti terlihat pada “Manajer yang berhasil harus seorang pendiagnosis yang baik dan dapat menghargai semangat mencari tahu”. Apabila kemampuan motif serta kebutuhan bawahan sangat bervariasi, seorang pemimpin harus mempunyai kepekaan dan kemampuan mendiagnosis agar mampu membaca dan menerima perbedaan- perbedaan itu.

Manajer harus mampu mengidentifikasi isyarat- isyarat yang terjadi di lingkungannya tetapi kemampuan mendiagnosis belum cukup untuk berperilaku yang efektif. Manajer harus mampu untuk melakukan adaptasi kepemimpinan terhadap tuntutan lingkungan dimana dia memperagakan kepemimpinannya.



Dimana seorang manajer harus mempunyai fleksibilitas yang bervariasi. Kebutuhan yang berbeda pada anak buah membuat dia harus diberlakukan berbeda pula, walaupun banyak praktisi yang menganggap tidak praktis kalau dalam setiap kali mengambil keputusan harus terlebih dahulu mempertimbangkan setiap variabel situasi.

Teori Pendekatan situasional Paul Hersey dan Kenneth Blanchard dalam kepemimpinan mengatakan bahwa kepemimpinan Dalam implementasinya, pendekatan yang dilakukan akan berdampak positif dan bersifat tepat sasaran. Walaupun organisasi menghendaki penyelesaian tugas-tugas yang tinggi. Disarankan agar manajer memainkan peran *directive* yang tinggi, memberi saran bagaimana menyelesaikan tugas-tugas itu, tanpa mengurangi intensitas hubungan sosial dan komunikasi antara atasan dan bawahan. Komunikasi dua arah menuntut keahlian manajemen puncak mencerna informasi yang disampaikan para manajer dan karyawan, terutama keluhan mereka (bottom-up) dan keahlian menyampaikan informasi dari puncak pimpinan perusahaan ke seluruh manajer dan karyawan (*top-down*). Sementara itu, komunikasi tatap muka menuntut manajemen puncak meluangkan waktu berkunjung ke lokasi kerja manajer dan karyawan. Kunjungan ini sangat bermanfaat bagi kelancaran komunikasi dua arah, serta memompa semangat kerja manajer dan karyawan. ditentukan tidak oleh sifat kepribadian individu-individu, melainkan oleh persyaratan situasi sosial.

Dengan demikian dasar model kepemimpinan situasional Paul Hersey dan Kenneth Blanchard adalah:



- a) Kadar bimbingan dan pengarahan yang diberikan oleh pemimpin (perilaku tugas). Kadar bimbingan dan arahan yang diberikan harus jelas mengenai Visi dan Misi yang akan dicapai suatu organisasi.
- b) Kadar dukungan sosioemosional yang disediakan oleh pemimpin (perilaku hubungan).
- c) Tingkat kesiapan atau kematangan yang diperlihatkan oleh anggota dalam melaksanakan tugas dan fungsi mereka dalam mencapai tujuan tertentu.

Konsep ini menjelaskan hubungan antara perilaku kepemimpinan yang efektif dengan tingkat kematangan anggota kelompok atau pengikutnya. Teori ini menekankan hubungan pemimpin dengan anggota hingga tercipta kepemimpinan yang efektif, karena anggota dapat menentukan keanggotaan pribadi yang dimiliki pemimpin.

Kematangan atau *maturity* adalah bukan kematangan secara psikologis melainkan menggambarkan kemauan dan kemampuan anggota dalam melaksanakan tugas masing-masing termasuk tanggung jawab dalam melaksanakan tugas tersebut juga kemauan dan kemampuan mengarahkan diri sendiri. Jadi, variable kematangan yang dimaksud adalah kematangan dalam melaksanakan tugas masing-masing tidak berarti kematangan dalam segala hal.

Kematangan anak buah adalah kemampuan yang dimiliki oleh anak buah dalam menyelesaikan tugas dari pimpinan, termasuk didalamnya adalah keinginan atau motivasi mereka dalam menyelesaikan suatu tugas. Kematangan individu dalam teori kepemimpinan situasional Hersey-Blanchard dibedakan dalam 4

kategori kematangan yang masing- masing punya perbedaan tingkat kematangan sebagai berikut:

M1: Tingkat kematangan anggota rendah

Ciri-cirinya : adalah anggota tidak mampu dan tidak mau melaksanakan tugas, maksudnya:Kemampuan anggota dalam melaksanakan tugas rendah dan anggota tersebut juga tidak mau bertanggung jawab.

Penyebabnya: tugas dan jabatan yang dijabat memang jauh dari kemampuan , kurang mengerti apa kaitan antara tugas dan tujuan organisasi, mempunyai sesuatu yang diharapkan tetapi tidak sesuai dengan ketersediaan dalam organisasi.

M2: Tingkat kematangan anggota rendah ke Sedang atau Moderat Rendah

Ciri- cirinya: anggota tidak mampu melaksanakan tapi mau bertanggung jawab, yaitu walaupun kemampuan dalam melaksanakan tugasnya rendah tetapi memiliki rasa tanggung jawab sehingga ada upaya untuk berprestasi. Mereka yakin akan pentingnya tugas dan tahu pasti tujuan yang ingin dicapai.

Penyebabnya : anggota belum berpengalaman atau belum mengikuti pelatihan dan pendidikan tetapi memiliki motivasi tinggi, menduduki jabatan baru dimana semangat tinggi tetapi bidangnya baru dan selalu berupaya mencapai prestasi, punya harapan yang sesuai dengan ketersediaan yang ada dalam organisasi.

M3: Tingkat kematangan anggota sedang ke tinggi atau moderat tinggi.

Ciri- cirinya: anggota mampu melaksanakan tetapi tidak mau. Yaitu mereka yang mempunyai kemampuan untuk melaksanakan tugas tetapi karena



suatu hal tidak yakin akan keberhasilan sehingga tugas tersebut tidak dilaksanakan.

Penyebabnya : anggota merasa kecewa atau prustasi misalnya: baru saja mengalami alih tugas dan tidak puas dengan penempatan yang baru.

#### M4: Tingkat Kematangan Anggota Tinggi

Ciri- cirinya: anggota mau dan mampu, yaitu : mempunyai kemampuan yang tinggi dalam menyelesaikan tugas ataupun memecahkan masalah dan punya motivasi tinggi serta besar tanggungjawabnya. Mereka adalah yang berpengalaman dan punya kemampuan yang tinggi dalam menyelesaikan tugas. Merteka mendapat kepuasan atas prestasinya dan yakin akan selalu berhasil.

Merujuk pada tingkat kematangan masing- masing kelompok atau anggota kelompok, maka perilaku kepemimpinan harus disesuaikan demi tercapainya efektifitas kepemimpinan berdasarkan analisis pemimpin terhadap tingkat kematangan anggota, digunakan kombinasi perilaku tugas dan perilaku hubungan. Ada beberapa kombinasi perilaku kepemimpinan yang merujuk pada kematangan yaitu :

**Tabel 2.1 Tabel Kematangan Pimpinan**

Tingkat Kematangan	Perilaku kepemimpinan
Rendah (M-1) Tidak mau dan tidak mampu	Instruksi (S-1) Tinggi tugas dan rendah hubungan.
Rendah ke sedang atau moderat rendah (M-2) Tidak Mampu tapi mau	Konsultasi (S-2) Tinggi tugas dan tinggi hubungan.
Sedang ke tinggi atau moderat tinggi (M-3) Mampu tapi tidak mau	Partisipasi (S-3) Rendah tugas dan tinggi hubungan
Tinggi (M-4) Mau tapi mampu	Delegasi (S-4) Rendah tugas dan rendah hubungan.

Perilaku kepemimpinan seseorang menghadapi kelompok secara

keseluruhan harus berbeda- beda dengan menghadapi individu anggota kelompok,



demikian pula perilaku kepemimpinan manajer dalam menghadapi tiap- tiap individu harus berbeda- beda tergantung kematangannya. Masing- masing punya perbedaan tingkat kematangan.

Menurut teori ini pemimpin haruslah situasional, setiap keputusan yang dibuat didasarkan pada tingkat kematangan anak buah, ini berarti keberhasilan seorang pemimpin adalah apabila mereka menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan tingkat kedewasaan atau kematangan anak buah. Tingkat kedewasaan atau kematangan anak buah dapat dibagi menjadi empat tingkat yaitu:

Pertama intruksi adalah untuk pengikut yang rendah kematangannya, orang yang tidak mampu dan mau memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan sesuatu adalah tidak kompeten atau tidak memiliki keyakinan. bawahan seperti ini masih sangat memerlukan pengarahan dan dukungan, masih perlu bimbingan dari atasan tentang bagaimana, kapan dan dimana mereka dapat melaksakannya tanggung jawab/tugasnya.

Kedua konsultasi adalah untuk tingkat kematangan rendah ke sedang, orang yang tidak mampu tetapi berkeinginan untuk memikul tanggung jawab memiliki keyakinan tetapi kurang memiliki keterampilan. pimpinan/pemimpin perlu membuka komunikasi dua arah (*two way communications*), yaitu untuk membantu bawahan dalam meningkatkan motivasi kerjanya.

Ketiga partisipasi adalah bagi tingkat kematangan dari sedang ke rendah, orang-orang pada tingkat perkembangan ini memiliki kemampuan tetapi tidak berkeinginan untuk melakukan sesuatu tugas yang diberikan. Untuk meningkatkan produktivitas kerjanya, dalam hal ini pemimpin harus aktif membuka komunikasi dua arah dan mendengarkan apa yang diinginkan oleh bawahan.

Keempat delegasi adalah bagi tingkat kematangan yang tinggi, orang-orang pada tingkat kematangan seperti ini adalah mampu dan mau, atau mempunyai keyakinan untuk memikul tanggung jawab. Dalam hal ini pemimpin tidak perlu banyak memberikan dukungan maupun pengarahan, karena dianggap bawahan sudah mengetahui bagaimana, kapan dan dimana mereka harus melaksanakan tugas/tanggung jawabnya (Thoha, 1983:74-76).

## 2. Iklim Organisasi

Para ahli mengartikan bahwa iklim organisasi sebagai suatu unsur fisik, dimana iklim dapat sebagai suatu atribusi dari organisasi atau sebagai suatu atribusi dari persepsi individu sendiri. Simamora (2001:81) mengatakan bahwa iklim organisasi adalah lingkungan internal atau psikologi organisasi. Iklim organisasi mempengaruhi praktik dan kebijakan sumber daya manusia (SDM) yang diterima oleh anggota organisasi.

Definisi pertama dikemukakan oleh Forehand and Gilmer (1964), yang menyatakan bahwa iklim organisasi adalah serangkaian deskripsi dari karakteristik organisasi yang bertahan dalam jangka waktu lama (Toulson & Smith, 1994:455).

Pada tulisan Litwin dan Stringer, seperti dikutip Toulson dan Smith (1994:457) mendefinisikan iklim organisasi sebagai "suatu yang dapat diukur pada lingkungan kerja baik secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh pada karyawan dan pekerjaannya dimana tempat mereka bekerja dengan asumsi akan berpengaruh pada motivasi dan perilaku karyawan".

Davis dan Newstrom (2001:25) memandang iklim organisasi sebagai "kepribadian sebuah organisasi yang membedakan dengan organisasi lainnya yang mengarah pada persepsi masing-masing anggota dalam memandang organisasi.

Menurut Pines yang dikutip oleh Barkah (2002:45), iklim kerja sebuah organisasi dapat diukur melalui empat dimensi, yaitu :

- a. Dimensi psikologikal, yaitu meliputi variabel seperti beban kerja, kurang otonomi, kurang pemenuhan sendiri dan kurang inovasi.
- b. Dimensi struktural, yaitu meliputi variabel seperti fisik, bunyi dan tingkat keserasian antara keperluan kerja dan struktur fisik.



- c. Dimensi sosial, yaitu meliputi aspek interaksi dengan klien (dari segi kuantitas dan ciri-ciri permasalahannya), rekan sejawat (tingkat dukungan dan kerja sama), dan penyelia-penyelia (dukungan dan imbalan), dan
- d. Dimensi birokratik, yaitu meliputi undang-undang dan peraturan-peraturan konflik peranan dan kekaburan peranan.

Toulson dan Smith (1994:457) menerangkan dalam jurnalnya bahwa konsep iklim organisasi pertama kali dikemukakan oleh Litwin dan Stringer pada tahun 1968. Iklim organisasi oleh Litwin dan Stringer, dijabarkan atau diukur melalui lima dimensi, yaitu:

- a. Responsibility (tanggung jawab)
- b. Identity (identitas)
- c. Warmth (kehangatan)
- d. Support (dukungan)
- e. Conflict (konflik)

Pengertian dari masing-masing dimensi tersebut adalah sebagai berikut:

#### 1. Tanggung Jawab

Tanggung jawab (responsibility) adalah perasaan menjadi pimpinan bagi diri sendiri, tidak selalu harus mengecek ulang semua keputusan yang diambil, ketika karyawan mendapat suatu pekerjaan, karyawan yang bersangkutan mengetahui bahwa itu adalah pekerjaannya (Toulson & Smith, 1994:457).

Tanggung jawab adalah kewajiban seseorang untuk melaksanakan fungsi yang ditugaskan dengan sebaik-baiknya sesuai dengan pengarahan yang diterima (Flippo, 1996:103) atau tingkatan sejauh mana anggota organisasi bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang dibebankan (Cherrington, 1996:560).

Tanggung jawab berhubungan dengan delegasi, Handoko (2000:224) menyatakan bahwa delegasi dapat didefinisikan sebagai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab formal kepada orang lain untuk menjalankan kegiatan tertentu. Delegasi wewenang adalah proses dimana para manajer mengalokasikan wewenang ke bawah kepada orang-orang yang melapor kepadanya.

Empat kegiatan terjadi ketika delegasi dilakukan:



- a. Pendelegasian menetapkan tujuan dan tugas pada bawahan.
- b. Pendelegasian melimpahkan wewenang yang diperlukan untuk mencapai tujuan atau tugas
- c. Penerimaan delegasi, baik implisit atau eksplisit, menimbulkan tanggung jawab.
- d. Pendelegasian menerima pertanggungjawaban bawahan untuk hasil-hasil yang dicapai.  
Agar delegasi menjadi efektif bagi bawahan diperlukan pedoman,

Handoko (2000:225), mengutip Stoner tentang pedoman delegasi yang efektif:

a. Prinsip skalar

Dalam proses pendelegasian harus ada wewenang yang jelas. Garis wewenang yang jelas akan membuat lebih mudah bagi setiap anggota organisasi mengetahui: kepada siapa dia dapat mendelegasikan, dari siapa dia akan menerima delegasi, dan kepada siapa dia harus memberikan pertanggungjawaban.

b. Prinsip kesatuan perintah

Prinsip ini menyatakan bahwa setiap bawahan dalam organisasi seharusnya melaporkan kepada seorang atasan. Pelaporan kepada lebih dari satu atasan membuat individu mengalami kesulitan untuk mengetahui kepada siapa pertanggungjawaban diberikan dan mana instruksi yang diikuti. Di samping itu, bawahan dapat menghindari pelaksanaan tugas yang jelek dengan alasan banyaknya tugas dari atasan yang lain.

c. Tanggung jawab, wewenang, dan akuntabilitas

Prinsip ini menyatakan bahwa tanggung jawab untuk tugas-tugas tertentu diberikan ke tingkatan organisasi yang paling bawah dimana ada cukup kemampuan dan informasi untuk menyelesaikannya serta diberi wewenang secukupnya. Bagian penting dari delegasi tanggung jawab dan wewenang adalah akuntabilitas. Penerimaan tanggung jawab dan wewenang berarti individu juga setuju untuk menerima tuntutan pertanggung jawaban tugas.

Dengan penjelasan di atas maka karyawan atau pegawai akan merasa senang menerima tanggung jawab yang diberikan atasannya, karena selain mendapat kejelasan mengenai batasan-batasan tugas yang diterimanya serta kepada siapa dia harus mempertanggung jawabkan hasil kerjanya, karyawan termotivasi untuk menerima tanggung jawab lain dan menyelesaikan tugas yang diterimanya dengan baik.

## 2. Identitas

Identitas (identity) adalah perasaan memiliki (sense of belonging) terhadap perusahaan dan diterima dalam kelompok (Toulson & Smith, 1994:457).

## 3. Kehangatan

Kehangatan (warmth) adalah perasaan terhadap suasana kerja yang bersahabat dan lebih ditekankan pada kondisi keramahan atau persahabatan dalam kelompok yang informal, serta hubungan yang baik antar rekan kerja, penekanan pada pengaruh persahabatan dan kelompok sosial yang informal (Toulson & Smith, 1994:457).

## 4. Dukungan

Dukungan (support) adalah hal-hal yang terkait dengan dukungan dan hubungan antar sesama rekan kerja yaitu perasaan saling menolong antara manajer dan karyawan, lebih ditekankan pada dukungan yang saling membutuhkan antara atasan dan bawahan (Toulson & Smith, 1994:457).

## 5. Konflik

Konflik (conflict) merupakan situasi terjadi pertentangan atau perbedaan pendapat antara bawahan dengan pimpinan dan bawahan dengan bawahan.

Ditekankan pada kondisi dimana manajer dan para pekerja mau mendengarkan pendapat yang berbeda. Kedua belah pihak bersedia menempatkan masalah secara terbuka dan mencari solusinya daripada menghindarinya (Toulson & Smith, 1994:457).



## Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Iklim Organisasi

Menurut Higgins (1994:477-478) ada empat prinsip faktor-faktor yang mempengaruhi iklim, yaitu :

### a. Manajer/pimpinan

Pada dasarnya setiap tindakan yang diambil oleh pimpinan atau manajer mempengaruhi iklim dalam beberapa hal, seperti aturan-aturan, kebijakan-kebijakan, dan prosedur-prosedur organisasi terutama masalah-masalah yang berhubungan dengan masalah personalia, distribusi imbalan, gaya komunikasi, cara-cara yang digunakan untuk memotivasi, teknik-teknik dan tindakan pendisiplinan, interaksi antara manajemen dan kelompok, interaksi antar kelompok, perhatian pada permasalahan yang dimiliki karyawan dari waktu ke waktu, serta kebutuhan akan kepuasan dan kesejahteraan karyawan.

### b. Tingkah laku karyawan

Tingkah laku karyawan mempengaruhi iklim melalui kepribadian mereka, terutama kebutuhan mereka dan tindakan-tindakan yang mereka lakukan untuk memuaskan kebutuhan tersebut. Komunikasi karyawan memainkan bagian penting dalam membentuk iklim. Cara seseorang berkomunikasi menentukan tingkat sukses atau gagalnya hubungan antar manusia.

Berdasarkan gaya normal seseorang dalam hidup atau mengatur sesuatu, dapat menambahnya menjadi iklim yang positif atau dapat juga menguranginya menjadi negatif.

### c. Tingkah laku kelompok kerja

Terdapat kebutuhan tertentu pada kebanyakan orang dalam hal hubungan persahabatan, suatu kebutuhan yang seringkali dipuaskan oleh kelompok dalam organisasi. Kelompok-kelompok berkembang dalam organisasi dengan dua cara, yaitu secara formal, utamanya pada kelompok kerja; dan informal, sebagai kelompok persahabatan atau kesamaan minat.

### d. Faktor eksternal organisasi

Sejumlah faktor eksternal organisasi mempengaruhi iklim pada organisasi tersebut. Keadaan ekonomi adalah faktor utama yang mempengaruhi iklim. Contohnya dalam perekonomian dengan inflasi yang tinggi, organisasi berada dalam tekanan untuk memberikan peningkatan keuntungan sekurang-kurangnya sama dengan tingkat inflasi. Seandainya pemerintah telah menetapkan aturan tentang pemberian upah dan harga yang dapat membatasi peningkatan keuntungan, karyawan mungkin menjadi tidak senang dan bisa keluar untuk mendapatkan pekerjaan pada perusahaan lain. Di lain pihak, ledakan ekonomi dapat mendorong penjualan dan memungkinkan setiap orang mendapatkan pekerjaan dan peningkatan keuntungan yang besar, sehingga hasilnya iklim menjadi lebih positif.



### 3. Motivasi

Motivasi berasal dari kata motif yang berarti dorongan atau alasan. Motif merupakan tenaga pendorong yang mendorong manusia untuk bertindak atau suatu tenaga di dalam diri manusia, yang menyebabkan manusia bertindak atau melakukan sesuatu.

Menurut Dimiyati dan Mudjiono (2006:80) “Motivasi dipandang sebagai dorongan mental yang menggerakkan dan mengarahkan perilaku manusia termasuk perilaku belajar”. Sejalan dengan itu, Ratumanan (2002:72) mengatakan bahwa; “Motivasi adalah sebagai dorongan dasar yang menggerakkan seseorang bertingkah laku”. Sedangkan motivasi belajar adalah “Keseluruhan daya penggerak psikis di dalam diri siswa yang menimbulkan kegiatan belajar, menjamin kelangsungan kegiatan belajar dan memberikan arah pada kegiatan belajar itu demi mencapai suatu tujuan (Tadjab, 1994:102)”.

Dari beberapa pengertian di atas dapat dikatakan bahwa motivasi memiliki 3 komponen, yaitu: a) kebutuhan, kebutuhan terjadi bila individu merasa ada ketidak seimbangan antara apa yang dimiliki dari apa yang ia harapkan; b) dorongan, merupakan kegiatan mental untuk melakukan suatu.; dan c) tujuan, tujuan adalah hal yang ingin dicapai oleh individu. Seseorang yang mempunyai tujuan tertentu dalam melakukan suatu pekerjaan, maka ia akan melakukan pekerjaan tersebut dengan penuh semangat.

Pengaruh motivasi terhadap seseorang tergantung seberapa besar motivasi itu mampu membangkitkan motivasi seseorang untuk bertingkah laku. Dengan motivasi yang besar, maka seseorang akan melakukan sesuatu pekerjaan dengan

lebih memusatkan pada tujuan dan akan lebih intensif pada proses pengerjaannya. Motivasi dapat dibedakan menjadi motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik (Sardiman, 2005:189). Motivasi instrinsik adalah motif-motif yang menjadi aktif atau berfungsinya tidak perlu dirangsang dari luar, karena dalam diri setiap individu sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu. Sedangkan motivasi ekstrinsik adalah motif-motif yang aktif dan berfungsinya karena adanya perangsang dari luar. Sejalan dengan itu pula, Suryabrata (1994:72) juga membagi motivasi menjadi 2 yaitu: a) motivasi ekstrinsik, yaitu motivasi yang berfungsi karena adanya rangsangan dari luar; dan b) motivasi intrinsik, yaitu motivasi yang berfungsi meskipun tidak mendapat rangsangan dari luar.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi pada dasarnya ada dua yaitu: motivasi yang datang sendiri dan motivasi yang ada karena adanya rangsangan dari luar. Kedua bentuk motivasi ini sangat berpengaruh terhadap prestasi belajar.

Setiap motivasi itu bertalian erat hubungan dengan tujuan atau suatu cita-cita, maka makin tinggi harga suatu tujuan itu, maka makin kuat motivasi seseorang untuk mencapai tujuan. Purwanto (1996:70) mengatakan bahwa fungsi motivasi ada 3 yaitu: a) motivasi itu mendorong manusia untuk berbuat atau bertindak, motivasi ini berfungsi sebagai penggerak atau sebagai motor yang memberikan energi kepada seseorang untuk melakukan sesuatu; b) motivasi itu menentukan arah perbuatan ke arah perwujudan suatu tujuan atau cita-cita, dalam hal ini motivasi mencegah penyelewengan dari jalan yang harus ditempuh untuk mencapai tujuan itu, sehingga makin jelas tujuan itu, makin jelas pula terbentang



jalan yang harus ditempuh; dan c) motivasi itu menyeleksi perbuatan kita, artinya menentukan perbuatan mana yang dilakukan dilakukan, yang serasi, guna mencapai tujuan itu dengan mengenyampingkan perbuatan yang tidak bermanfaat bagi tujuan itu.

### **Teori Motivasi Maslow**

Motivasi merupakan satu penggerak dari dalam hati seseorang untuk melakukan atau mencapai sesuatu tujuan. Motivasi juga bisa dikatakan sebagai rencana atau keinginan untuk menuju kesuksesan dan menghindari kegagalan hidup. Dengan kata lain motivasi adalah sebuah proses untuk tercapainya suatu tujuan. Seseorang yang mempunyai motivasi berarti ia telah mempunyai kekuatan untuk memperoleh kesuksesan dalam kehidupan..

Motivasi dapat berupa motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi yang bersifat intrinsik adalah manakala sifat pekerjaan itu sendiri yang membuat seorang termotivasi, orang tersebut mendapat kepuasan dengan melakukan pekerjaan tersebut bukan karena rangsangan lain seperti status ataupun uang atau bisa juga dikatakan seorang melakukan hobbinya. Sedangkan motivasi ekstrinsik adalah manakala elemen elemen diluar pekerjaan yang melekat di pekerjaan tersebut menjadi faktor utama yang membuat seorang termotivasi seperti status ataupun kompensasi.

Teori Maslow dalam Reksohadiprojo dan Handoko (1996), membagi kebutuhan manusia sebagai berikut:

#### **1. Kebutuhan Fisiologis**



Kebutuhan fisiologis merupakan hirarki kebutuhan manusia yang paling dasar yang merupakan kebutuhan untuk dapat hidup seperti makan, minum, perumahan, oksigen, tidur dan sebagainya.

## 2. Kebutuhan Rasa Aman

Apabila kebutuhan fisiologis relatif sudah terpuaskan, maka muncul kebutuhan yang kedua yaitu kebutuhan akan rasa aman. Kebutuhan akan rasa aman ini meliputi keamanan akan perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja, jaminan akan kelangsungan pekerjaannya dan jaminan akan hari tuanya pada saat mereka tidak lagi bekerja.

## 3. Kebutuhan Sosial

Jika kebutuhan fisiologis dan rasa aman telah terpuaskan secara minimal, maka akan muncul kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan untuk persahabatan, afiliasi dan interaksi yang lebih erat dengan orang lain. Dalam organisasi akan berkaitan dengan kebutuhan akan adanya kelompok kerja yang kompak, supervisi yang baik, rekreasi bersama dan sebagainya.

## 4. Kebutuhan Penghargaan

Kebutuhan ini meliputi kebutuhan keinginan untuk dihormati, dihargai atas prestasi seseorang, pengakuan atas kemampuan dan keahlian seseorang serta efektifitas kerja seseorang.

## 5. Kebutuhan Aktualisasi diri

Aktualisasi diri merupakan hirarki kebutuhan dari Maslow yang paling tinggi. Aktualisasi diri berkaitan dengan proses pengembangan potensi yang sesungguhnya dari seseorang. Kebutuhan untuk menunjukkan kemampuan,

keahlian dan potensi yang dimiliki seseorang. Malahan kebutuhan akan aktualisasi diri ada kecenderungan potensinya yang meningkat karena orang mengaktualisasikan perilakunya. Seseorang yang didominasi oleh kebutuhan akan aktualisasi diri senang akan tugas-tugas yang menantang kemampuan dan keahliannya.

Teori Maslow mengasumsikan bahwa orang berkuasa memenuhi kebutuhan yang lebih pokok (fisiologis) sebelum mengarahkan perilaku memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi (perwujudan diri). Kebutuhan yang lebih rendah harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum kebutuhan yang lebih tinggi seperti perwujudan diri mulai mengembalikan perilaku seseorang. Hal yang penting dalam pemikiran Maslow ini bahwa kebutuhan yang telah dipenuhi memberi motivasi. Apabila seseorang memutuskan bahwa ia menerima uang yang cukup untuk pekerjaan dari organisasi tempat ia bekerja, maka uang tidak mempunyai daya intensitasnya lagi. Jadi bila suatu kebutuhan mencapai puncaknya, kebutuhan itu akan berhenti menjadi motivasi utama dari perilaku. Kemudian kebutuhan kedua mendominasi, tetapi walaupun kebutuhan telah terpuaskan, kebutuhan itu masih mempengaruhi perilaku hanya intensitasnya yang lebih kecil.

#### **4. Kinerja**

Secara sederhana disebutkan bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang), sedangkan yang dimaksud dengan kinerja adalah



hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Mangkunegara (2001: 67) mengemukakan bahwa " hasil kinerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya".

Sedangkan menurut Hasibuan (2002:94) mengemukakan bahwa " pengorbanan jasa , jasmani dan pikiran untuk menghasilkan barang - barang dan Jasa - jasa dengan memperoleh imbalan prestasi tertentu".

Menurut Sedarmayanti (2001:50) mengemukakan bahwa " *performance* atau kinerja adalah *output drive from processes, human or ouherwise*, jadi dikatakannya bahwa kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses".

Begitu juga menurut Sulistiyani dan Rosidah (2003:224) mengemukakan bahwa

" Kinerja merupakan catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu. Sedang kinerja suatu jabatan secara keseluruhan sama dengan jumlah (rata - rata ) dari kinerja fungsi pegawai atau kegiatan yang dilakukan. Pengertian kinerja disini tidak bermaksud menilai karakteristik individu tetapi mengacu pada serangkaian hasil yang di peroleh selama periode waktu tertentu".

Armstrong dan Baron dalam Wibowo (2007 : 2) menyampaikan bahwa :

"Kinerja (*performance*) adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi".



Menurut Siswanto Bejo (2005 : 195) prestasi kerja adalah :

Hasil kerja yang dicapai oleh seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Pada umumnya prestasi kerja seorang tenaga kerja antara lain dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman, kesanggupan tenaga kerja yang bersangkutan.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2002 : 67), kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Mathis dan Jackson (2002 : 78) menyatakan bahwa unsur yang membentuk kinerja pegawai antara lain : kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja, dan sikap kooperatif.

Sementara Gomez (2001 : 142) mengemukakan unsur yang berkaitan dengan kinerja terdiri dari :

1. *Quantity of work*, yakni jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan pada periode tertentu.
2. *Quality of work*, yaitu kualitas pekerjaan yang dicapai berdasarkan syarat yang ditentukan.
3. *Job knowledge*, yakni pemahaman pegawai pada prosedur kejadian informasi teknis tentang pekerjaan.
4. *Creativeness*, yaitu kemampuan menyesuaikan diri dengan kondisi dan dapat diandalkan dalam pekerjaan.
5. *Cooperation*, yaitu kerjasama dengan rekan kerja dan atasan.
6. *Dependability*, yakni kemampuan menyelesaikan pekerjaan tanpa tergantung kepada orang lain.
7. *Inisiative*, yakni kemampuan melahirkan ide-ide dalam pekerjaan.
8. *Personal qualities*, yaitu kemampuan dalam berbagai bidang pekerjaan.

Jadi menurut pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja mempunyai hubungan erat dengan masalah produktivitas karena merupakan indikator dalam penentuan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu perusahaan.

Mathis dan Jackson (2001:82) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu: kemampuan mereka, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan hubungan mereka dengan organisasi. Berdasarkan pengertian di atas, penulis menarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (*output*) individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi.

Kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan (Dessler, 2000:41). Kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan (Mangkunagara, 2002:22).

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama (Rivai dan Basri, 2005:50).

Sedangkan Mathis dan Jackson (2006:65) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut.



Kinerja merupakan hasil kerja dari tingkah laku (Amstrong, 1999:15). Pengertian kinerja ini mengaitkan antara hasil kerja dengan tingkah laku. Sebagai tingkah laku, kinerja merupakan aktivitas manusia yang diarahkan pada pelaksanaan tugas organisasi yang dibebankan kepadanya.

#### Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

##### *a. Efektifitas dan efisiensi*

Bila suatu tujuan tertentu 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 efisien. Sebaliknya, bila akibat yang dicari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien (Prawirosentono, 1999:27).

##### *b. Otoritas (wewenang)*

Otoritas menurut adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya (Prawirosentono, 1999:27). Perintah tersebut mengatakan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dalam organisasi tersebut.

##### *c. Disiplin*

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku (Prawirosentono, 1999:27). Jadi, disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja.

##### *d. Inisiatif*

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

Karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut

(Mangkunegara, 2002:68):

- a. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
- b. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.
- c. Memiliki tujuan yang realistis.
- d. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
- e. Memanfaatkan umpan balik (feed back) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.



- f. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator, yaitu (Robbins, 2006:260):

- a. Kualitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
- b. Kuantitas. Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- c. Ketepatan waktu. Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- d. Efektivitas. Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- e. Kemandirian. Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

## **B. Penelitian Terdahulu**

### **1. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Balai Wilayah Sungai Sumatera V. (MAIZAR PRATAMA)**

Rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

- a. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Balai Wilayah Sungai Sumatera V ?
- b. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Balai Wilayah Sungai Sumatera V ?
- c. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Balai Wilayah Sungai Sumatera V ?

- d. Apakah kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja berpengaruh secara bersama – sama terhadap kinerja pegawai Balai Wilayah Sungai Sumatera V ?

Penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif dengan jumlah populasi 154 orang dengan jumlah sampel 61 (menggunakan rumus slovin) dan teknik penentuan sampel yang dilakukan adalah random. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah angket dan kepustakaan. Teknik analisa data yang digunakan adalah uji regresi berganda, uji t, uji f signifikan dan uji determinasi yang kesemuanya dilakukan dengan program SPSS 17.

Berdasarkan hasil penelitian dan analisa data yang dilakukan mengenai pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Balai Wilayah Sungai Sumatera V maka dapat dikemukakan kesimpulan penelitian sebagai berikut :

- a. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Balai Wilayah Sungai Sumatera V sebesar 0,210 atau 21%, dimana nilai t-hitung 2,085 lebih besar dari nilai t tabel 2,002 dengan nilai signifikannya 0,042 atau lebih kecil dari *level of significant* ( $\alpha$ ) 0,05.
- b. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Balai Wilayah Sungai Sumatera V sebesar 0,210 (21%) dimana nilai t-hitung 2,158 lebih besar dari nilai t tabel 2,002 dengan nilai signifikannya 0,035 atau lebih kecil dari *level of significant* ( $\alpha$ ) 0,05.
- c. Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Balai Wilayah Sungai Sumatera V sebesar 0,274 (27,4%), dimana nilai t-hitung 2,146 lebih besar dari nilai t tabel 2,002 dengan nilai signifikannya 0,036 atau



lebih kecil dari *level of significant* ( $\alpha$ ) 0,05.

- d. Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja secara bersamaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Balai Wilayah Sungai Sumatera V sebesar 0,441 (44,1%) sisanya sebesar 55,9% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Dimana nilai F hitung adalah 16,760 lebih besar dari pada nilai F tabel adalah 2,77 dengan nilai sigfikannya 0,000 atau lebih kecil dari *level of significant* ( $\alpha$ ) 0,05.

Saran – saran yang dapat disampaikan dari penelitian yang telah dilakukan adalah sebagai berikut :

- a. Untuk kepemimpinan pada Balai Wilayah Sungai Sumatera V, disarankan agar pimpinan dapat memberikan contoh yang baik kepada bawahannya dan pimpinan juga harus memiliki pengetahuan yang tinggi dalam pekerjaannya.
- b. Untuk motivasi kerja pada Balai Wilayah Sungai Sumatera V, disarankan agar semua pegawai mampu bekerja sama dalam bekerja agar tercipta rasa kebersamaan dan pegawai diberikan tunjangan-tunjangan yang mampu meningkatkan prestasi kerja.
- c. Untuk disiplin kerja pada Balai Wilayah Sungai Sumatera V, disarankan agar semua pegaai mapu mentaati peraturan yang ada seperti memakai pakaian seragam dan mampu bertanggung jawab terhadap tugas yang telah diberikan.
- d. Untuk kinerja pegawai pada Balai Wilayah Sungai Sumatera V, disarankan agar semua pegawai dapat saling membantu apabila terjadi masalah dan diharapkan mampu memperoleh hasil yang memuaskan di setiap pekerjaan yang dilakukan.



**2. Pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan pada Biro lingkup Departemen Pertanian. Nurjanah, SE NIM C4A006319 PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMENPROGRAM PASCA SARJANAUNIVERSITAS DIPONEGOROSEMARANG2008)**

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap budaya organisasi pada Biro lingkup Departemen Pertanian?
- b. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi pada Biro lingkup Departemen Pertanian?
- c. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi pada Biro lingkup Departemen Pertanian?
- d. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada Biro lingkup Departemen Pertanian?
- e. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Biro lingkup Departemen Pertanian?
- f. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Biro lingkup Departemen Pertanian?

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif dengan jumlah populasi sebesar 912 dengan besarnya sampel sebesar 240 orang yang ditentukan dengan perbandingan 5 kali jumlah indikator penelitian yaitu 5 x 48. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah strata disproporsional. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi dan kuisisioner. Untuk

mengetahui kapabilitas instrument penelitian digunakan uji validitas dan uji reliabilitas. Sedangkan teknik analisa data yang digunakan adalah Pengembangan Model Berbasis Teori, pengembangan diagram alur, Konversi Diagram Alur Kedalam Serangkaian Persamaan Struktural dan Spesifikasi Model Pengukuran, Pemilihan Matriks Input dan Tehnik Estimasi Atas Model Yang Dibangun, Menilai Problem Identifikasi, Evaluasi kriteria goodness of fit (Uji kesesuaian), Interpretasi Dan Modifikasi Model.

Berdasarkan proses yang dikembangkan dalam penelitian ini maka masalah penelitian yang diajukan dan telah mendapat justifikasi melalui pengujian dengan *Structural Equation Model* (SEM) dapat disimpulkan bahwa rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini yaitu bagaimana meningkatkan budaya organisasi dan komitmen organisasi agar kinerja karyawan pada Biro lingkup Departemen Pertanian.

tercapai. Alur yang dipakai paling sedikit dapat diwujudkan melalui 4 (empat) proses dasar.

### **3. PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi pada Kantor Telkom Divre IV di Semarang). Jagarin Pane dan Sih Darmi Astuti Program Pascasarjana Universitas Stikubank.**

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: Bagaimana budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, dan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Kantor Telkom Regional IV di Semarang.



Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah sebanyak 390 Orang. Sedangkan sampel dengan mengambil metode *simple random sampling*, untuk karyawan Telkom di Regional IV Semarang. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner yaitu dengan memberikan pernyataan tertulis kepada responden berhubungan dengan variabel penelitian. Penilaian terhadap kuesioner dilakukan berdasarkan pengukuran skala *Likert* dengan 7 alternatif jawaban yaitu: Sangat Setuju (7), Setuju (6), Agak Setuju (5), Netral (4), Agak Tidak Setuju (3), Tidak Setuju (2), dan Sangat Tidak Setuju (1). Metode untuk menguji hipotesis dan menganalisis data adalah dengan menggunakan *Multiple Linear Regression* (Regresi Linier Berganda) pada alpha 5%.

Dari serangkaian analisis data dan penjelasan empirik yang menyertainya maka diperoleh beberapa kesimpulan berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan adalah sebagai berikut :

- a. Budaya Organisasi The Telkom Way 135 yang dicanangkan sejak tahun 2003 sampai saat ini belum memberikan kontribusi dan pengaruh kepada kinerja karyawan. Usia rata-rata karyawan Telkom yang didominasi usia 40 tahun keatas memberikan argumentasi psikologis bahwa untuk karyawan dengan usia itu sudah masuk kategori mapan, sulit untuk merubah perilaku dan cenderung mempertahankan status quo. Dengan demikian masih diperlukan waktu untuk menjelmakan budaya perusahaan *The Telkom Way 135* agar bisa menjadi salah satu variabel yang mampu mendukung kinerja karyawan



Telkom. Dengan kata lain *The Telkom Way 135* sebagai budaya perusahaan yang baru belum cukup adaptif sebagai salah satu faktor yang mendukung kinerja karyawan

- b. Kepemimpinan Transformasional di Telkom adalah bagian dari reformasi internal pada tahun 2003 bersamaan dengan perubahan paradigma bisnis perusahaan ini yang didalamnya mencakup perubahan budaya perusahaan, penyesuaian kompensasi, manajemen performansi dan manajemen karier. Perubahan pola dan gaya kepemimpinan ini relatif lebih mudah diimplementasikan di kalangan internal Telkom karena ini menyangkut lapisan manajemen dan kepemimpinan yang mengelola sumber daya perusahaan.

Kompensasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini membuktikan bahwa sistem Kompensasi Telkom secara nasional yang mulai diberlakukan sejak tahun 2003 sampai sekarang ternyata mampu memberikan tingkat kepuasan karyawan dan meningkatkan Kinerja. Sistem kompensasi di Telkom merupakan salah satu yang terbaik di Indonesia yang mencakup Kompensasi Finansial dan Non Finansial.

### **C. Kerangka Berfikir**

Dari beberapa kajian teori yang telah di uraikan di atas, dapat dilihat bahwa upaya mencari keterkaitan dan hubungan serta besarnya pengaruh dari kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi terhadap kinerja adalah hal yang

ingin diperoleh, dari penjabaran di atas bisa diberikan sebuah gambaran bahwa keterkaitan antara keempat variabel dalam penelitian ini disebabkan karena :

1. Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk memengaruhi orang lain, dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pimpinan meskipun secara pribadi hal itu tidak disenanginya ( Siagian:2002:62 ). Menurut Anoraga, Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi pihak lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang agar dengan penuh pengertian, kesadaran dan senang hati bersedia mengikuti kehendak pimpinan itu (Edy Sutrisno:2009:242).
2. Iklim organisasi merupakan keadaan mengenai karakteristik yang terjadi di lingkungan kerja yang dianggap mempengaruhi perilaku orang-orang yang berada dalam lingkungan organisasi tersebut. Oleh karena itu, iklim organisasi dapat dikatakan sebagai lingkup organisasi. Menurut Scheider (wirawan, 2007:122) berpendapat bahwa iklim organisasi menunjuk pada gaya material yang mempengaruhi pandangan anggota mengenai nilai dan tujuan organisasi.
3. Motivasi adalah dorongan atau semangat atau hal-hal lain yang menyebabkan seseorang tergerak untuk melakukan, memiliki, mendapatkan, mempengaruhi sesuatu dengan tujuan dan maksud tertentu. arah dari motivasi adalah kepuasan, pemenuhan kebutuhan dan sebagainya.

Menurut Mohammad Mahsun (2006: 25) kinerja (performance) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang yang



strategic planning suatu perusahaan. Menurut John Whitmore (1997 : 117) mengartikan kinerja sebagai standar tertinggi yang ditentukan oleh orang itu sendiri, standar yang melampaui apa yang diminta atau diharapkan orang lain. Jadi kinerja merupakan ekspresi potensi seseorang. Dalam hal ini yang dimaksud orang lain merupakan pimpinan perusahaan. Kinerja yang tinggi artinya setiap individu memberikan segala kemampuan dan potensi yang dimiliki serta adanya kesadaran bahwa kemajuan dari organisasi adalah juga untuk kepentingan mereka maka tujuan organisasi akan lebih cepat tercapai. Dalam hal ini kedudukan pemimpin sangat mempengaruhi kinerja karyawan. Dalam buku Andreas Lako (2004 : 46), Kuswadi memberikan pendapat yang sedikit berbeda mengenai faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Kuswadi mengatakan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah iklim organisasi, gaya manajerial, kompetensi dan kebutuhan tugas. Tetapi hal yang paling mempengaruhi kinerja karyawan adalah iklim organisasi. Apabila iklim organisasi yang diciptakan oleh perusahaan, dalam hal ini manajemen, kurang mendukung maka kemampuan atau potensi kinerja karyawannya tidak akan optimal. Menurut Handoko (1998: 135) manfaat penilaian kerja dilihat dari salah satu fungsi kepemimpinan dalam hal pengambilan keputusan. Penempatan kerja karyawan adalah Promosi, perpindahan, keputusan penempatan, penurunan pangkat biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Bila perilaku bawahan sesuai dengan program yang telah digariskan oleh pimpinan maka nilai yang diperolehnya adalah tinggi, dan sebaliknya bila perilaku individu dalam organisasi



jauh dari kebenaran sebagaimana yang dituangkan dalam program kerja oleh pemimpin.

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai yang disesuaikan dengan peran atau tugas karyawan dalam suatu organisasi untuk periode waktu tertentu dan didasarkan pada format atau standar penilaian tertentu. Sukses tidaknya suatu organisasi atau perusahaan sangat tergantung kepada kinerja para pegawainya. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor diantaranya kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi. Kepemimpinan memiliki peran yang menentukan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Perilaku pemimpin mampu membangkitkan motivasi dan kinerja pegawai sebuah organisasi. Iklim organisasi semakin baik dan kondusif apabila ada rasa tanggung jawab yang dimiliki tiap pegawai, kecocokan antara anggota organisasi dengan budaya yang berlaku di organisasi. Kecocokan ini akan menunjukkan perilaku serta sikap yang positif pegawai terhadap organisasi sehingga dapat mendorong pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Selain itu motivasi merupakan satu penggerak dari dalam hati pegawai untuk melakukan atau mencapai sesuatu tujuan yang sudah digariskan oleh organisasi.

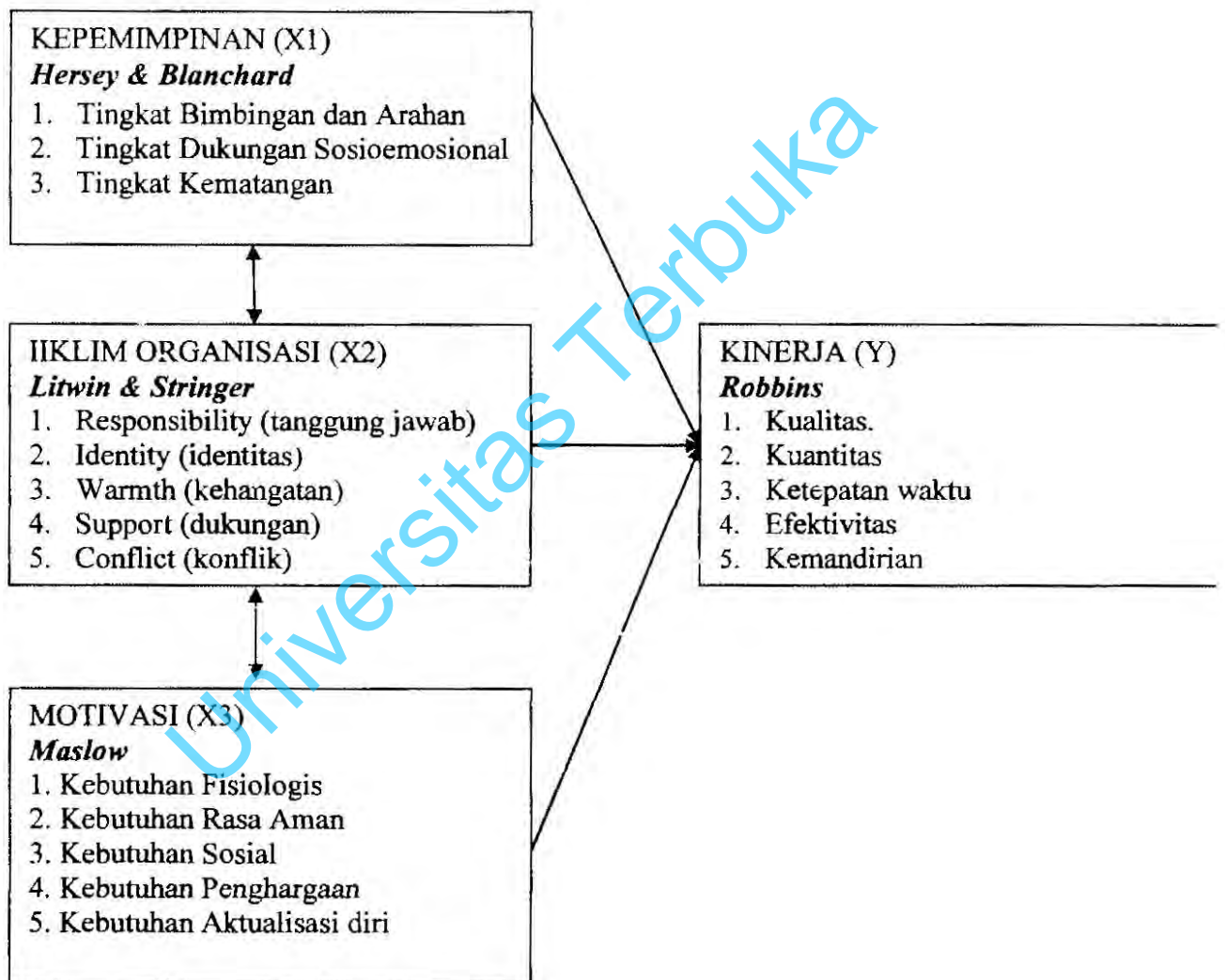
Motivasi juga bisa dikatakan sebagai rencana atau keinginan untuk menuju kesuksesan dan menghindari kegagalan hidup. Motivasi yang baik adalah dorongan yang datang dengan memandang pelaksanaan tugas adalah sebuah kebutuhan. Kebutuhan yang dimaksud dapat di ukur dengan beberapa indikator

yaitu fisiologis, rasa aman, social, penghargaan dan aktualisasi diri. Dengan kata lain motivasi adalah sebuah proses untuk tercapainya suatu tujuan.

Universitas Terbuka

Adapun Pengaruh antara kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai dapat digambarkan pada gambar 2.1 berikut:

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Berfikir**





#### D. Operasional Variabel

##### Desfinisi Konsep dan Definisi Operasional

Istilah konsep berasal dari bahasa latin dari kata *conceptus* yang berarti tangkapan. Tangkapan dalam konteks logika berkaitan dengan aktivitas intelektual untuk menangkap realitas. Aktivitas untuk menangkap realitas ini disebut aprehensi. Meskipun demikian sebuah aktivitas aprehensi tidak bersifat *an sich* tetapi reflektif, kritis. Dalam bahasa Inggris kata konsep berasal dari kata *concept* atau *construc* yang berarti simbol yang digunakan untuk memaknai sesuatu (wikipedia.org). Dari berbagai pengertian tersebut, dapat dikatakan bahwa yang dimaksud dengan konsep adalah, aktivitas akal budi untuk memaknai realitas dengan menggunakan simbol tertentu.

Definisi Konseptual Variabel adalah penarikan batasan yang menjelaskan suatu konsep secara singkat, jelas, dan tegas. (Chourmain, 2008:36)

Sedangkan Definisi Operasional Variabel adalah penarikan batasan yang lebih menjelaskan ciri-ciri spesifik yang lebih substantive dari suatu konsep. Tujuannya: agar peneliti dapat mencapai suatu alat ukur yang yang sesuai dengan hakikat variabel yang sudah di definisikan konsepnya, maka peneliti harus memasukkan proses atau operasionalnya alat ukur yang akan digunakan untuk kuantifikasi gejala atau variabel yang ditelitinya.(Chourmain, 2008:36).

Dengan demikian definisi operasional variabel adalah pengertian variable (yang diungkap dalam definisi konsep) tersebut, secara operasional, secara praktik, secara riil, secara nyata dalam lingkup obyek penelitian/obyek yang diteliti.

Dari berbagai penjelasan di atas, selanjutnya disusunlah kerangka konsep dan definisi operasional permasalahan dalam penelitian ini, yaitu seperti yang tertera dalam tabel 2.2 dibawah ini :

**Tabel 2.2**  
**Operasional Variabel**

No	Variabel	Dimensi	Indikator	Definisi Operasional
1	Kepemimpinan	1. Tingkat Bimbingan dan Arahan	Bimbingan Teknis	Arahan teknis tentang tata cara pelaksanaan tugas yang diberikan
			Cara Memberikan Arahan	Cara yang dilakukan pimpinan memberikan arahan agar pegawai memahami bimbingan dan arahan yang diberikan
		2. Tingkat Dukungan Sosioemosional	Tingkah laku/sikap	Cara yang dimiliki dan ditunjukkan oleh pimpinan dalam melaksanakan tugas
			Cara Berbicara/cara berkomunikasi	Cara berbicara/berkomunikasi yang dimiliki dan ditunjukkan oleh pimpinan dalam berkomunikasi dengan perangkat organisasi
			Kharisma	Rasa simpati dan daya tarik yang dimiliki oleh pimpinan
			Ketegasan	Ketegasan yang dimiliki oleh pimpinan
		3. Tingkat Kematangan	Tingkat Intelektual	Gambaran tentang pemahaman wawasan dan pengetahuan yang dimiliki dalam mendelegasikan wewenang/pekerjaan
			Pemahaman terhadap tugas yang diberikan	Pemahaman yang dimiliki pimpinan terhadap tugas yang didelegasikan
			Penetapan limit pelaksanaan tugas	Penetapan batas akhir penyelesaian tugas yang diberikan
			Penilaian terhadap pekerjaan	Kebijakan yang dimiliki dalam menilai dan merespon hasil pekerjaan (yang didelegasikan)
2	Iklim Organisasi	1. Responsibility (tanggung jawab)	Lingkungan Psikologis yang kondusif dan nyaman	Situasi dan kondisi yang terjadi dalam organisasi yang berpengaruh pada suasana kerja
			Rasa nyaman terhadap lingkungan kerja	Rasa nyaman yang dimiliki oleh pegawai terhadap lingkungan organisasi
		2. Identity (identitas)	Struktur organisasi	Sistem distribusi pekerjaan/ tugas dan koordinasi hubungan dalam organisasi
			Pelaksanaan	Pelaksanaan tugas dan pekerjaan sesuai dengan



			tugas sesuai jabatan	bagian, bidang dan keahlian sesuai dengan jabatan
		3. Warmth (kehangatan)	Kenyamanan dalam Organisasi	Rasa nyaman dalam melaksanakan tugas
			Hubungan	Adanya hubungan dengan berbagai pihak
		4. Support (dukungan)	Kerjasama dengan lingkungan	Kemampuan bekerjasama dengan pihak eksternal diluar organisasi tetapi berhubungan dengan pelaksanaan tugas
			Penerapan Birokrasi	Penerapan pola penerapan hubungan kerja dengan berbagai pihak
		5. Konflik	Penyesuaian terhadap birokrasi	Mampu mengikuti dan menjalani system birokrasi yang berlaku dengan baik
			System birokrasi	Penilaian Kualitas system birokrasi dalam penyelesaian masalah
3	Motivasi	1. Kebutuhan Fisiologis	Semangat Kerja	Semangat yang dimiliki oleh pegawai dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan
			Dampak	Akibat yang ditimbulkan dari semangat dalam melaksanakan tugas/pekerjaan
		2. Kebutuhan Rasa Aman	Menerima Pekerjaan	Mampu dan mau melaksanakan kerja atau tugas dengan sebaik-baiknya
			Menolak Pekerjaan	Menghindari pekerjaan yang diberikan
		3. Kebutuhan Sosial	Tanggung jawab terhadap pekerjaan	Melaksanakan tugas atau pekerjaan yang didasari oleh pekerjaan adalah tanggung jawab moral
			Beban	Kerja adalah beban yang harus diselesaikan
		4. Kebutuhan Penghargaan	Pemeriksaan terhadap hasil pekerjaan	Mau memperbaiki dan mengulang pekerjaan yang dikoreksi
			Kepuasan	Rasa puas yang dimiliki setelah menyelesaikan pekerjaan
		5. Kebutuhan Aktualisasi diri	Orientasi kedepan	Melaksanakan tugas yang akan datang dengan sebaik-baiknya
			Pengaruh motivasi	Pengaruh kepuasan terhadap tingkat motivasi yang akan datang dalam melaksanakan pekerjaan
4	Kinerja	1. Kualitas.	Tingkat kesalahan	Kekeliruan dalam melaksanakan tugas
			Hasil Akhir pekerjaan	Kesuaian antara hasil akhir dengan maksud dan tujuan pekerjaan yang diberikan
		2. Kuantitas	Jumlah	Banyaknya pekerjaan yang diselesaikan
			Membantu tugas lain	Membantu tugas dari bagian yang lain



	<b>3. Ketepatan waktu</b>	<b>Sesuai Jadwal</b>	Menyelesaikan tugas tepat pada waktunya
		<b>Kesiapan untuk tugas berikutnya</b>	Siap untuk melaksanakan tugas-tugas berikutnya
	<b>4. Efektivitas</b>	<b>Menghemat waktu</b>	Efisiensi terhadap penggunaan waktu dalam melaksanakan pekerjaan
		<b>Mengupayakan hasil yang maksimal</b>	Hasil pelaksanaan tugas yang dilakukan merupakan hasil yang optimal atau maksimal
	<b>5. Kemandirian</b>	<b>Ketidaktergantungan</b>	Mampu melaksanakan pekerjaan tanpa ketergantungan antau bantuan dari pihak lain
		<b>Optimisme</b>	Semangat dan rasa yakin yang dimiliki dalam melaksanakan tugas.

### E. Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah pernyataan atau dugaan yang bersifat sementara terhadap suatu masalah penelitian yang kebenarannya masih lemah sehingga harus diuji secara empiris (hipotesis berasal dari kata *hypo* yang berarti di bawah dan *thesa* yang berarti kebenaran). Pernyataan atau dugaan tersebut disebut proposisi.

Dalam suatu penelitian, hipotesis merupakan pedoman karena data yang dikumpulkan adalah data yang berhubungan dengan variable-variabel yang dinyatakan dalam hipotesis tersebut. (Iqbal Hasan, 2004:31)

Adapun hipotesis yang di ajukan dalam penelitian ini adalah :

#### a. Hipotesis I

Ha : terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja.

Ho : tidak terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja.

**b. Hipotesis II**

Ha : terdapat pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja.

Ho : tidak terdapat pengaruh iklim organisasi kinerja.

**c. Hipotesis III**

Ha : terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja.

Ho : tidak terdapat motivasi terhadap kinerja.

**d. Hipotesis IV**

Ha : terdapat pengaruh kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai.

Ho : tidak terdapat pengaruh kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai.

Universitas Terbuka

## BAB III

### METODOLOGI PENELITIAN

#### A. Desain Penelitian

##### 1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada Kantor Ketahanan Pangan Kota Lubuklinggau. Adapun yang menjadi alasan penulis mengambil Kantor Ketahanan Pangan Kota Lubuklinggau sebagai bahan objek penelitian karena kantor tersebut merupakan tempat peneliti bertugas.

##### 2. Jenis dan Metode Penelitian

Desain penelitian adalah semua proses yang dilakukan dalam perencanaan dan pelaksanaan penelitian. (Husein Umar, 2005:30).

Dalam kesempatan ini penulis menggunakan jenis atau metode penelitian Korelasional. Penelitian korelasional merupakan jenis penelitian yang mempelajari hubungan dua variabel atau lebih, yakni sejauh mana variasi dalam satu variabel berhubungan dengan variasi dalam variabel lain. Derajat hubungan variabel-variabel dinyatakan dalam satu indeks yang dinamakan koefisien korelasi. Koefisien korelasi dapat digunakan untuk menguji hipotesis tentang hubungan antar variabel atau untuk menyatakan besar kecilnya hubungan antara kedua variabel.

Penggunaan metode penelitian korelasional ini dimaksudkan untuk mengetahui hubungan dan tingkat hubungan antara dua variabel atau lebih tanpa ada upaya untuk mempengaruhi variabel tersebut sehingga tidak terdapat manipulasi variabel (Faenkel dan Wallen, 2008:328). Adanya hubungan dan



tingkat variabel ini penting karena ngan mengetahui tingkat hubungan yang ada, peneliti akan dapat mengembangkannya sesuai dengan tujuan penelitian. Jenis penelitian ini biasanya melibatkan ukuran statistik/tingkat hubungan yang disebut dengan korelasi (Mc Millan dan Schumacher, dalam Syamsuddin dan Vismaia, 2009:25). Penelitian korelasional menggunakan instrumen untuk menentukan apakah, dan untuk tingkat apa, terdapat hubungan antara dua variabel atau lebih yang dapat dikuantitatifkan.

Menurut Gay dalam Sukardi (2004:166) penelitian korelasi merupakan salah satu bagian penelitian *ex-postfacto* karena biasanya peneliti tidak memanipulasi keadaan variabel yang ada dan langsung mencari keberadaan hubungan dan tingkat hubungan variabel yang direfleksikan dalam koefisien korelasi. Selanjutnya, Fraenkel dan Wallen (2008:329) menyebutkan penelitian korelasi ke dalam penelitian deskripsi karena penelitian tersebut merupakan usaha menggambarkan kondisi yang sudah terjadi. Dalam penelitian ini, peneliti berusaha menggambarkan kondisi sekarang dalam konteks kuantitatif yang direfleksikan dalam variabel.

Penelitian korelasional dilakukan dalam berbagai bidang diantaranya pendidikan, sosial, maupun ekonomi. Penelitian ini hanya terbatas pada panafsiran hubungan antarvariabel saja tidak sampai pada hubungan kausalitas, tetapi penelitian ini dapat dijadikan acuan untuk diajadi penelitian selanjutnya seperti penelitian eksperimen (Emzir, 2009:38).

Menurut Sukardi (2004:166) penelitian korelasi mempunyai tiga karakteristik penting untuk para peneliti yang hendak menggunakannya. Tiga karakteristik tersebut adalah sebagai berikut.

1. Penelitian korelasi tepat jika variabel kompleks dan peneliti tidak mungkin melakukan manipulasi dan mengontrol variabel seperti dalam penelitian eksperimen.
2. Memungkinkan variabel diukur secara intensif dalam setting (lingkungan) nyata.
3. Memungkinkan peneliti mendapatkan derajat asosiasi yang signifikan.

Tujuan penelitian korelasional menurut Suryabrata (dalam Abidin, 2010) adalah untuk mendeteksi sejauh mana variasi-variasi pada suatu faktor berkaitan dengan variasi-variasi pada satu atau lebih faktor lain berdasarkan pada koefisien korelasi. Sedangkan menurut Gay dalam Emzir (2009:38) Tujuan penelitian korelasional adalah untuk menentukan hubungan antara variabel, atau untuk menggunakan hubungan tersebut untuk membuat prediksi. Studi hubungan biasanya menyelidiki sejumlah variabel yang dipercaya berhubungan dengan suatu variabel mayor, seperti hasil belajar variabel yang ternyata tidak mempunyai hubungan yang tinggi dieliminasi dari perhatian selanjutnya.

Adapun ciri-ciri Penelitian Korelasional adalah sebagai berikut :

Penelitian macam ini cocok dilakukan bila variabel-variabel yang diteliti rumit dan/atau tak dapat diteliti dengan metode eksperimental atau tak dapat dimanipulasi.

1. Studi macam ini memungkinkan pengukuran beberapa variabel dan saling hubungannya secara serentak dalam keadaan realistiknya.
2. Output dari penelitian ini adalah taraf atau tinggi-rendahnya saling hubungan dan bukan ada atau tidak adanya saling hubungan tersebut.
3. Dapat digunakan untuk meramalkan variabel tertentu berdasarkan variabel bebas.

Universitas Terbuka



## B. Populasi dan Sampel

### 1. Populasi Penelitian

Populasi juga dibedakan atas populasi sampling dan populasi sasaran. Hasil akhir dari suatu penelitian adalah kesimpulan-kesimpulan. Pertanyaannya sekarang, untuk populasi yang mana kesimpulan itu berlaku. Populasi yang menjadi ruang lingkup generalisasi kesimpulan suatu penelitian disebut populasi sasaran (target population), dan populasi sasaran ini harus ditentukan secara jelas sebelum penelitian dilaksanakan. Jadi, Populasi sasaran adalah populasi yang nantinya menjadi ruang lingkup generalisasi hasil penelitian. (Bungin, 2005:100)

Dilihat dari kompleksitas objek populasi, maka populasi dapat dibedakan, populasi homogen dan populasi heterogen. (Bungin, 2005:100)

- a. Populasi homogen, yaitu keseluruhan individu yang menjadi anggota populasi, memiliki sifat-sifat yang relatif sama satu sama lainnya. Sifat populasi seperti ini banyak dijumpai pada medan eksakta, contohnya air. Air memiliki sifat yang homogen, sehingga keseluruhan yang besar tak terhingga di air, sama dengan bagian kecil dari keseluruhan tersebut. Seorang ibu membuat secangkir kopi. Untuk mengetahui kadar gula yang terkandung di dalam kopi tersebut, cukup hanya mencoba setitik air kopi yang diambil dari cangkir tersebut. Ciri yang menonjol dari populasi homogen, tidak ada perbedaan hasil tes dari jumlah tes populasi yang berbeda. Maksudnya adalah, gejala yang timbul pada satu kali percobaan atau tes merupakan gejala yang timbul pada seratus kali atau lebih kali tes terhadap populasi yang sama.
- b. Populasi heterogen, yaitu keseluruhan individu anggota populasi relatif memiliki sifat-sifat individual, di mana sifat tersebut membedakan individu anggota populasi yang satu dengan lainnya. Dengan kata lain, bahwa individu anggota populasi memiliki sifat yang bervariasi, sehingga memerlukan penjelasan terhadap sifat-sifat tersebut, baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Pada penelitian sosial yang berobjekkan manusia atau gejala-gejala dalam kehidupan manusia yang bersifat amat unik dan kompleks kecenderungan memiliki kategori populasi heterogen.

Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah : seluruh pada Kantor Ketahanan Pangan Kota Lubuklinggau tahun 2015 yang berjumlah 26 orang.

## 2. Sampel

Adakalanya penelitian yang dilakukan tidak dapat menjangkau seluruh populasi, karena berbagai keterbatasan. Untuk menyiasatinya dilakukan pengambilan dari sebagian populasi yang dimaksud dalam penelitian Unit yang terpilih dinamakan sampel. Dengan kata lain sampel adalah bagian dari populasi yang terpilih menjadi sasaran penelitian. Penentuan terpilihnya anggota populasi menjadi anggota sampel memerlukan ketelitian tersendiri, karena suatu sampel yang baik adalah sampel yang benar-benar mewakili seluruh karakteristik yang ada pada populasi (representatif). (Bungin, 2005:102)

Karena jumlah Populasi hanya 26 orang maka diputuskan semuanya dijadikan sampel dalam melakukan penelitian. Dengan demikian penelitian ini disebut juga penelitian populasi, dimana keseluruhan dari jumlah populasi dijadikan sampel.

### C. Instrumen Penelitian

Penelitian merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. berdasarkan pengertian tersebut terdapat empat hal yang perlu dimengerti lebih lanjut, yaitu : cara ilmiah, data, tujuan, dan kegunaan (Sugiyono, 2010:1). Pada bagian ini akan diberikan pengertian dari beberapa jenis data yang biasa digunakan dalam penelitian.

Berdasarkan sumbernya, data penelitian dapat dikelompokkan dalam dua jenis yaitu data primer dan data sekunder.(Sugiyono, 2010: 64).

- a. Data primer adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan oleh peneliti secara langsung dari sumber datanya. Data primer disebut juga sebagai



data asli atau data baru yang memiliki sifat *up to date*. Untuk mendapatkan data primer, peneliti harus mengumpulkannya secara langsung.

- b. Data Sekunder adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan peneliti dari berbagai sumber yang telah ada (peneliti sebagai tangan kedua).

Berdasarkan bentuk dan sifatnya data penelitian dapat dibedakan dalam dua jenis yaitu data kualitatif (yang berbentuk kata-kata/kalimat) dan data kuantitatif (yang berbentuk angka). (Sugiyono, 2010: 65).

- a. Data Kualitatif

Data kualitatif adalah data yang berbentuk kata-kata, bukan dalam bentuk angka. Data kualitatif diperoleh melalui berbagai macam teknik pengumpulan data misalnya wawancara, analisis dokumen, diskusi terfokus, atau observasi yang telah dituangkan dalam catatan lapangan (transkrip). Bentuk lain data kualitatif adalah gambar yang diperoleh melalui pemotretan atau rekaman video.

- b. Data Kuantitatif

Data kuantitatif adalah data yang berbentuk angka atau bilangan. Sesuai dengan bentuknya, data kuantitatif dapat diolah atau dianalisis menggunakan teknik perhitungan matematika atau statistika.

Berdasarkan uraian di atas maka data penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Data primer kualitatif dan kuantitatif, yaitu data-data seperti wawancara, hasil angket/kuisisioner yang penulis dapat langsung dari objek penelitian yaitu responden yaitu pegawai pada Kantor Ketahanan Pangan Kota Lubuklinggau.
2. Data Sekunder baik kualitatif dan kuantitatif seperti Data Sekunder, yaitu data yang penulis peroleh dari data-data yang telah ada seperti data pegawai, profil Kantor Ketahanan Pangan Kota Lubuklinggau dan lain-lain yang berhubungan dengan masalah dalam penelitian .



#### **D. Prosedur Pengumpulan Data**

Bungin (2012:110) mengemukakan bahwa berdasarkan manfaat empiris, bahwa metode pengumpulan data kualitatif yang paling independent terhadap semua metode pengumpulan data dan teknik analisis data adalah Penyebaran Kuisioner/wawancara mendalam, observasi, bahan dokumenter dan bahan visual.

Menurut Creswell dalam Bungin (2012:110) berdasarkan tipe data kualitatif maka terdapat 4 (empat) macam tipe pengumpulan data, yaitu: 1) observasi, 2) wawancara, 3) dokumentasi, 4) alat-alat audiovisual.

Atas dasar hal tersebut penulis mengklasifikasi kan teknik pengumpulan informasi (data) menjadi 2 (dua) jenis, yaitu: 1) Penyebaran kuisioner dan wawancara, 2) Dokumentasi, sedangkan alat-alat audiovisual penulis sebut sebagai alat bantu pengumpulan data.

##### **1. Penyebaran Kuisioner dan Wawancara**

Dengan cara menyebarkan kuisioner kepada pegawai Kantor Ketahanan Pangan Kota Lubuklinggau dan Wawancara mendalam secara umum adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dan informan atau yang diwawancarai, dengan atau menggunakan pedoman wawancara. (Bungin, 2012:111)

Untuk memperoleh data primer dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode wawancara terstruktur. Wawancara terstruktur secara substansial berisikan pertanyaan yang telah disiapkan terlebih dahulu tentang Kepemimpinan, Iklim Organisasi, Motivasi dan Kinerja pegawai Kantor Ketahanan Pangan Kota Lubuklinggau.

## 2. Dokumentasi

Dokumentasi adalah cara pengumpulan data melalui catatan yang diarsipkan dan dokumen yang berhubungan dengan objek penelitian (Sugiyono, 2010: 124). Dokumenter adalah informasi yang disimpan atau didokumentasikan sebagai bahan dokumenter (Bungin, 2012:125).

Dalam penelitian ini dokumentasi yang dilakukan adalah pada saat peneliti melakukan tanya jawab wawancara/penyebaran kuisioner dengan informan, yaitu dengan mengambil gambar/foto.

### **E. Metode Analisa Data**

Analisis data adalah proses mengorganisasikan dan mengurutkan data kedalam pola, kategori dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh data.

Pekerjaan analisis data ini adalah mengatur, mengurutkan, mengelompokkan, memberikan kode, dan mengategorikannya yang bertujuan menemukan tema dan hipotesis kerja. Analisis data dilakukan dalam suatu proses. Proses berarti pelaksanaan dimulai sejak pengumpulan data dan dikerjakan secara intensif dan secepatnya agar data tersebut tidak kadaluarsa.

Banyak permasalahan yang datanya dinyatakan oleh lebih dari sebuah variabel. Mengingat analisis kumpulan data yang terdiri atas banyak variabel pada dasarnya merupakan perluasan dari analisis yang datanya terdiri atas dua variabel, maka di sini terutama akan dibicarakan penelaahan kumpulan data yang dilukiskan oleh dua variabel saja.



Analisis hubungan adalah bentuk analisis variabel (data) penelitian untuk mengetahui derajat atau kekuatan hubungan, bentuk atau arah hubungan di antara variabel-variabel, dan besarnya pengaruh variabel yang satu (variabel bebas, variabel independen) terhadap variabel lainnya (variabel terikat, variabel dependen). Dalam analisis hubungan ini, hubungan antara variabel dapat berbentuk hubungan simetris, hubungan kausal dan hubungan timbal balik. (Iqbal Hasan, 2004:42)

Adapun metode dan teknik analisa yang dipergunakan untuk mengukur data hasil penelitian ini adalah :

### 1.Uji Validitas

Suharsimi Arikunto (2006: 168) menjelaskan definisi validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen. Suatu alat ukur dikatakan valid jika alat ukur ini mengukur apa yang seharusnya diukur. Validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah validitas isi.

Adapun daya beda butir juga dihitung dari hubungan atau korelasi item tes terhadap skor total tes. Untuk menentukan daya beda butir dapat dilakukan dengan digunakan rumus korelasi *Product Moment* dari *Pearson*. Rumus korelasi *Product Moment* tersebut adalah sebagai berikut (Suharsimi Arikunto, 2006: 170).

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan :

$r_{xy}$  : koefisien korelasi antara  $x$  dan  $y$



$X$  : skorbutir

$Y$  : skortotal

$N$  : ukurandata

Nilai  $r_{xy}$  yang diperoleh akan dikonsultasikan dengan harga  $r_{product\ moment}$  pada tabel pada taraf signifikansi 0,05. Bila  $r_{xy} > r_{tab}$  maka item tersebut dinyatakan valid.

## 2. Uji Realibilitas

Reliabilitas menunjuk kepada keajegan pengukuran. Keajegan suatu hasil tes adalah apabila dengan tes yang sama diberikan kepada responden yang berbeda, atau tes yang berbeda diberikan pada kelompok yang sama akan memberikan hasil yang sama. Jadi, berapa kalipun dilakukan tes dengan instrumen yang reliabel akan memberikan data yang sama. Untuk memperoleh reliabilitas soal prestasi belajar digunakan rumus Alpha Cronbach yaitu (Suharsimi Arikunto, 2006: 178-196):

Keterangan :

$$r_{11} = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma^2} \right]$$

$r_{11}$  = Koefisien reliabilitas instrumen yang dicari

$k$  = Banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal

$\sum \sigma_b^2$  = Jumlah variansi skor butir soal ke- $i$

$i$  = 1, 2, 3, 4, ...n

$\sigma^2$  = Variansi total

Nilai  $r$  yang diperoleh dari hasil perhitungan dengan rumus Alpha Cronbach kemudian akan dikonsultasikan dengan harga  $r$  tabel dengan  $\alpha = 0,05$  dan  $dk = N-2$  ( $N$  = banyaknya responden). Bila  $r_{hit} > r_{tab}$  maka instrumen

dinyatakan reliabel. Sedangkan untuk mengetahui tinggi rendahnya reliabilitas instrumen digunakan kategori sebagai berikut (Suharsimi Arikunto, 2006: 198).

**Tabel 3.1**  
**Indeks Reliabilitas**

Indeks Reliabilitas	Tingkat Reliabilitas
0,800 – 1,000	sangat tinggi
0,600 – 0,799	Tinggi
0,400 – 0,599	Cukup
0,200– 0,399	Rendah
0,000 – 0,199	sangat rendah

### 3. Uji Korelasi Berganda

Koefisiensi korelasi adalah indeks atau bilangan yang digunakan untuk mengukur derajat hubungan, meliputi kekuatan hubungan dan bentuk/arah hubungan.

Untuk kekuatan hubungan, nilai koefisien korelasi berada diantara -1 dan +1. Untuk bentuk dan arah hubungan, nilai koefisien korelasi dinyatakan dalam positif (+) dan negative (-), atau  $(-1 \leq KK \leq +1)$ .

1. Jika koefisien korelasi bernilai positif maka variabel-variabel berkorelasi positif, artinya jika variabel yang satu naik/turun maka variabel yang lainnya juga naik/turun. Semakin dekat nilai koefisien korelasi ke +1, semakin kuat korelasi positifnya.
2. Jika koefisien korelasi bernilai negative maka variabel-variabel berkorelasi negative, artinya jika variabel yang satu naik/turun maka variabel yang lainnya akan naik /turun. Semakin dekat nilai koefisien korelasi ke -1, semakin kuat korelasi negatifnya.
3. Jika koefisien korelasi bernilai 0 (nol) maka variabel tidak menunjukkan korelasi.
4. Jika koefisien korelasi bernilai +1 atau -1 maka variabel-variabel menunjukkan korelasi positif atau negative sempurna.

5. Untuk menentukan keeratan hubungan/korelasi antarvariabel tersebut, berikut ini diberikan nilai-nilai dari KK sebagai patokan. (Iqbal Hasan, 2004:44)

**TABEL 3.2**  
**INTERVAL NILAI KOEFISIENSI KORELASI**

No	Interval Nilai	Kekuatan Hubungan
1	$KK = 0,00$	Tidak ada
2	$0,00 < KK \leq 0,20$	Sangat rendah atau lemah sekali
3	$0,20 < KK \leq 0,40$	Rendah atau lemah tapi pasti
4	$0,40 < KK \leq 0,70$	Cukup berarti atau sedang
5	$0,70 < KK \leq 0,90$	Tinggi atau kuat
6	$0,90 < KK < 1,00$	Sangat tinggi atau kuat sekali, dapat diandalkan
7	$KK = 1,00$	Sempurna

Catatan:

- Interval nilai KK dapat bernilai positif atau negatif
- Nilai KK positif berarti korelasi positif
- Nilai KK negative berarti korelasi negative (Iqbal Hasan, 2004:44).

Adapun metode analisa yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisa korelasi berganda untuk lebih dari variabel dengan menggunakan rumus : (Iqbal Hasan, 2004:67)

$$r_{XY.123} = \frac{r_{xy1}^2 + r_{xy2}^2 + r_{xy3}^2 - 2r_{xy1} \cdot r_{xy2} \cdot r_{xy3} - r_{y1y2} \cdot r_{y1y3} \cdot r_{y2y3}}{\sqrt{1 - r_{y1y2} \cdot r_{y1y3} \cdot r_{y2y3}^2}}$$

Sebelum menggunakan rumus tersebut, maka terlebih dahulu menggunakan rumus korelasi pearson (Iqbal Hasan, 2004:62) untuk mencari koefisien korelasi dari variabel-variabel dalam penelitian. Adapun rumus yang digunakan adalah :

$$r_{XY} = \frac{n \sum Y.X - (\sum Y) (\sum X)}{\sqrt{\{ (n \sum X^2 - (n \sum X)^2) \} \{ (n \sum Y^2 - (\sum Y)^2) \}}}$$



#### 4. Uji Determinasi

Koefisien determinasi pada regresi linear sering diartikan sebagai seberapa besar kemampuan semua variabel bebas dalam menjelaskan varians dari variabel terikatnya.

Setelah di peroleh koefisien korelasi bergandanya, maka selanjutnya akan dilakukan pencarian pada koefisien penentu korelasi dengan rumus : (Iqbal Hasan, 2004:67)  $KPB = r_{XY_{123}}^2 \times 100 \%$ .

#### 5. Uji Regresi Berganda

Selain korelasi berganda, metode analisa yang digunakan adalah regresi berganda. Analisis regresi dalam statistika adalah salah satu metode untuk menentukan hubungan sebab-akibat antara satu variabel dengan variabel-variabel yang lain.

Adapun rumus yang digunakan adalah : (Iqbal Hasan, 2004:80)

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

$$b_1 = \frac{(\sum X_3^2)(\sum X_1Y) - (\sum X_3Y)(\sum X_1X_3)}{(\sum X_1^2)(\sum X_3^2) - (\sum X_1X_3)^2}$$

$$b_2 = \frac{(\sum X_1^2)(\sum X_2Y) - (\sum X_1Y)(\sum X_1X_2)}{(\sum X_1^2)(\sum X_2^2) - (\sum X_1X_2)^2}$$

$$b_3 = \frac{(\sum X_2^2)(\sum X_3Y) - (\sum X_2Y)(\sum X_2X_3)}{(\sum X_2^2)(\sum X_3^2) - (\sum X_2X_3)^2}$$

$$a = \frac{\sum Y - b_1^2 \sum X_1 - b_2 \sum X_2 - b_3 \sum X_3}{n}$$

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### **A.Deskripsi Objek Penelitian**

##### **1. Gambaran Umum Kantor Ketahanan Pangan Kota Lubuklinggau**

Kinerja Kantor Ketahanan Pangan diarahkan pada kegiatan Peningkatan pangan masyarakat serta penyusunan dan pelaksanaan kebijakan dibidang pemantapan Ketahanan Pangan dengan melaksanakan fungsi koordinasi dalam upaya meningkatkan kesejahteraan petani.

Kantor Ketahanan Pangan mempunyai Standar Pelayanan Minimal (SPM) berdasarkan PERMENTAN No.65/Permentan/OT.140/12/10 tentang SPM Bidang Ketahanan Pangan Propinsi dan Kabupaten/Kota. Standar Pelayanan Minimal Bidang Ketahanan Pangan adalah ketentuan tentang jenis dan mutu pelayanan dasar yang merupakan urusan wajib daerah yang berhak. Sedangkan SPM adalah ketentuan tentang jenis dan mutu pelayanan dasar yang merupakan urusan wajib daerah yang berhak diperoleh setiap warga secara minimal. Dalam hal ketentuan SPM Bidang Ketahanan Pangan ditentukan 4 (empat) jenis pelayanan dasar yaitu :

1. Ketersediaan dan Cadangan Pangan.
2. Distribusi dan Akses Pangan.
3. Penganekaragaman Konsumsi dan Keamanan Pangan
4. Penanganan Kerawanan Pangan

## 2. Struktur Organisasi

Berdasarkan Peraturan Daerah Kota Lubuklinggau Nomor 3 Tahun 2008, Kantor Ketahanan Pangan mempunyai tugas mengkoordinir, merumuskan, mengatur, membina, mengendalikan, mengkoordinasikan dan mempertanggungjawabkan kebijakan teknis penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang pemantapan Ketahanan Pangan daerah.

Organisasi Kantor Ketahanan Pangan tersebut diatas berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 3 Tahun 2008 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Teknis Daerah (Lembaran Daerah Kota Lubuklinggau Tahun 2008 Nomor 5);

Struktur Organisasi tersebut terdiri dari:

1. Kepala Kantor, bertugas membantu Walikota Lubuklinggau dalam menentukan kebijakan di bidang pemantapan ketahanan pangan daerah serta penilaian atas pelaksanaannya.
2. Kasubbag Tata Usaha mempunyai tugas pokok mengkoordinir, membina dan mengkoordinasikan penyusunan kegiatan administrasi umum, kepegawaian, keuangan, perlengkapan dan ketatausahaan kantor. Uraian tugas dimaksud adalah .
  - a. Melaksanakan kegiatan administrasi umum dan ketatausahaan;
  - b. Melaksanakan pengelolaan administrasi kepegawaian;
  - c. Melaksanakan pengelolaan administrasi keuangan;
  - d. Menyelenggarakan persiapan penyusunan anggaran;
  - e. Menyusun rencana kegiatan dan pengendalian;



- f. Melaksanakan administrasi perkantoran, kepegawaian, kerumahtanggan, perlengkapan,
  - g. dokumentasi dan perpustakaan;
  - h. Menyelenggarakan pembinaan organisasi dan tatalaksana di lingkungan kantor;
  - i. Melaksanakan pembinaan tertib administrasi, organisasi dan hukum di lingkungan kantor;
  - j. Melaksanakan pengkoordinasian/kerjasama dan kemitraan dengan unit kerja/instansi
  - k. /lembaga atau pihak ketiga di bidang ketatausahaan
  - l. Melaksanakan tugas kedinasan lain sesuai dengan bidang tugas dan fungsinya.
3. Kasi Ketersediaan dan Kerawanan Pangan, mempunyai tugas pokok merencanakan, melaksanakan, mengevaluasi dan melaporkan pelaksanaan tugas mengkoordinasikan pemantauan, evaluasi dan analisis ketersediaan dan penanganan kerawanan pangan Daerah. Uraian tugas dimaksud adalah sebagai berikut :
- a. Menyusun rencana dan program kerja operasional kegiatan pelayanan ketersediaan & kerawanan pangan;
  - b. Melaksanakan identifikasi potensi sumberdaya dan produksi pangan dan keragaman konsumsi pangan masyarakat;
  - c. Membina peningkatan produksi dan produk pangan berbahan baku lokal;
  - d. Membina pengembangan penganeekaragaman produk pangan;

- e. Melaksanakan pencegahan & pengendalian masalah pangan sebagai akibat menurunnya ketersediaan pangan;
  - f. Melaksanakan identifikasi cadangan pangan masyarakat;
  - g. Mengembangkan dan mengatur cadangan pangan pokok tertentu dikabupaten/kota;
  - h. Melaksanakan pembinaan dan monitoring cadangan pangan masyarakat;
  - i. Melaksanakan penanganan dan penyaluran pangan untuk kelompok rawan pangan tingkat kabupaten/kota;
  - j. Melaksanakan pencegahan dan penanggulangan masalah pangan sebagai akibat menurunnya mutu, gizi dan keamanan Pangan;
  - k. Melaksanakan identifikasi kelompok rawan pangan;
  - l. Melaksanakan pengumpulan dan analisis informasi Ketahanan Pangan Kota;
  - m. Melaksanakan evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas;
  - n. Melakukan koordinasi ketersediaan dan kerawanan pangan di sub unit kerja lain dilingkungan kantor;
  - o. Melaksanakan tugas kedinasan lain sesuai dengan pangan tugas dan fungsinya.
4. Kasi Penganekaragaman pangan, mempunyai tugas pokok merencanakan, melaksanakan, mengevaluasi dan melaporkan pelaksanaan tugas mengkoordinasikan pemantauan, evaluasi & analisis distribusi pangan. Uraian tugas dimaksud adalah sebagai berikut :

- a. Melaksanakan identifikasi penganeekaragaman konsumsi pangan masyarakat;
  - b. Membina pengembangan penganeekaragaman produk pangan
  - c. Mencegah & menanggulangi pangan akibat menurunnya mutu gizi & keamanan pangan;
  - d. Meningkatkan mutu konsumsi masyarakat;
  - e. Menganalisa mutu dan gizi konsumsi masyarakat;
  - f. Pemantauan dan analisis akses pangan masyarakat;
  - g. Analisis dan penyusunan pola konsumsi pangan;
  - h. Pembinaan Rumah Pangan Lestari;
  - i. Melaksanakan tugas-tugas lainnya yang diberikan oleh atasan sesuai tugas dan fungsinya;
5. Kasi Pengendalian pangan, mempunyai tugas pokok merencanakan, melaksanakan, mengevaluasi dan melaporkan pelaksanaan tugas mengkoordinasikan pemantauan, evaluasi dan analisis kondisi pangan dan keamanan pangan. Uraian tugas dimaksud adalah sebagai berikut :
- a. Membina dan mengawasi mutu gizi dan keamanan produk pangan masyarakat;
  - b. Membina & mengawasi produk pangan segar & pangan olahan skala kecil/rumah tangga;
  - c. Pembinaan dan penyuluhan dalam peningkatan kesejahteraan petani;
  - d. Mengumpulkan dan menganalisis informasi Ketahanan Pangan;
  - e. Menerapkan standar BMR wilayah tingkat kota;



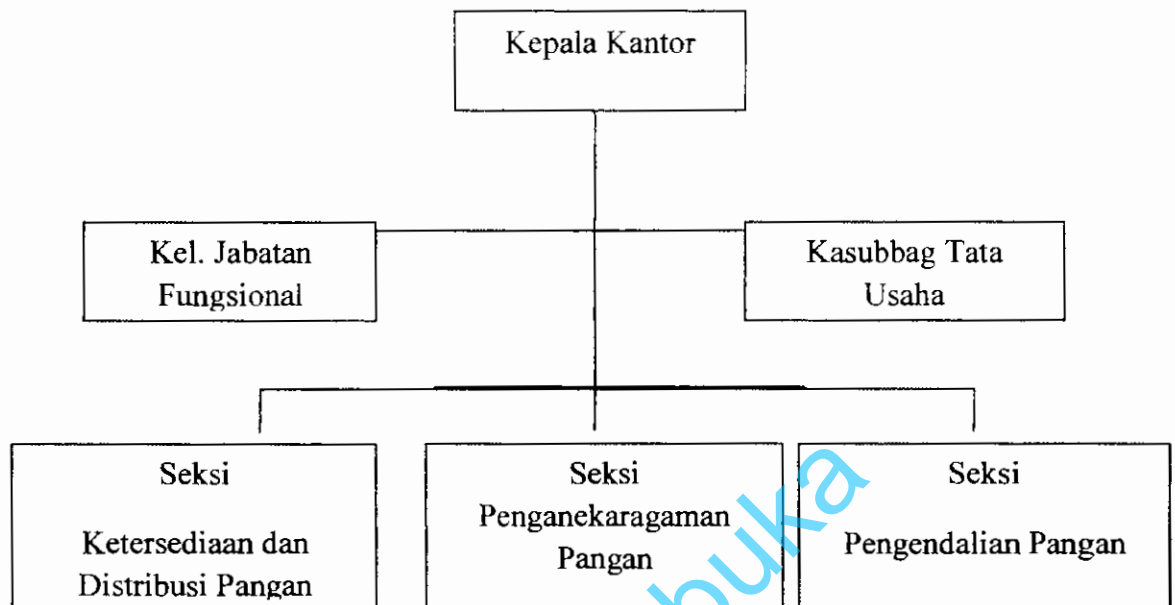
- f. Mengadakan Pelatihan Inspektur, fasilitator, PPNS Keamanan pangan wilayah Kota;
- g. Membina system manajemen laboratorium uji mutu dan keamanan pangan;
- h. Melaksanakan sertifikasi dan pebelan prima;
- i. Melaksanakan tugas tugas yang diberikan oleh atasan sesuai tugas pokok dan fungsinya.

#### 6. Kelompok Jabatan fungsional

Pada Kantor Ketahanan Pangan Kota Lubuklinggau dapat dibentuk Jabatan Fungsional, namun sampai saat ini seluruh rangkaian kegiatan tugas dapat dilaksanakan dengan baik, sehingga belum perlu dan belum ada pejabat fungsional yang dibentuk di Kantor Ketahanan Pangan Kota Lubuklinggau.

Peraturan Daerah Nomor 3 Tahun 2008 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Teknis Daerah Kota Lubuklinggau. Berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 3 Tahun 2008 di atas maka struktur Kantor Ketahanan Pangan Kota Lubuklinggau dapat di lihat pada halaman berikut.

Struktur Organisasi Kantor Ketahanan Pangan Kota Lubuklinggau berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 3 Tahun 2008 sebagai berikut :



Gambar 4.1. Struktur Organisasi Kantor Ketahanan Pangan Kota Lubuklinggau

### 3. Visi dan Misi

Memperhatikan isu strategis dalam lima tahun mendatang, mengacu pada arahan RPJMD Kota Lubuklinggau Tahun 2013 - 2017, maka Visi Kantor Ketahanan Pangan Tahun 2015 adalah: **TERWUJUDNYA KETAHANAN PANGAN BERBASIS PANGAN LOKAL YANG DAPAT DIAKSES BAIK FISIK MAUPUN EKONOMI SECARA BERKELANJUTAN.**

Agar Visi Kantor Ketahanan Pangan Kota Lubuklinggau “**TERWUJUDNYA KETAHANAN PANGAN BERBASIS PANGAN LOKAL YANG DAPAT DIAKSES BAIK FISIK MAUPUN EKONOMI SECARA BERKELANJUTAN**” dapat diwujudkan, dan dapat mendorong alokasi sumberdaya di seluruh unsur organisasi, maka dirumuskan misi Kantor Ketahanan Pangan Kota Lubuklinggau sebagai berikut :

1. Meningkatkan cadangan pangan pemerintah dan masyarakat
2. Meningkatkan system distribusi dan stabilitas harga pangan

3. Mewujudkan diversifikasi pangan olahan masyarakat
4. Meningkatkan kelembagaan dan ketatalaksanaan perkantoran

## B. HASIL PENELITIAN

### 1. Kategorisasi Kelas dan Interval Jawaban Responden

Mengurutkan data dari yang terkecil ke yang terbesar atau sebaliknya. Tujuannya untuk memudahkan dalam melakukan penghitungan pada langkah ketiga. Membuat kategori atau kelas yaitu data dimasukkan ke dalam kategori yang sama, sehingga data dalam satu kategori mempunyai karakteristik yang sama. Cara untuk membuat kategori yang baik : Menentukan banyaknya kategori atau kelas sesuai dengan kebutuhan. Rumus Sturges

$$\text{Jumlah kategori (k)} = 1 + 3,322 \text{ Log } n$$

$$K = 1 + 3,33 \text{ Log } N$$

$$K = 1 + 3,33 \text{ Log } 26$$

$$K = 1 + 3,33 (1,414)$$

$$K = 6$$

Menentukan interval kategori. Interval kategori atau kelas adalah batas bawah dan batas atas dari suatu kategori.

$$\text{Interval kelas} = \frac{\text{Nilai terbesar} - \text{Nilai terkecil}}{\text{Jumlah kelas}}$$

$$I = 35 - 25 / 6$$

$$I = 10 / 6$$



$$I = 1,6 = 2$$

Dari hasil perhitungan di atas kemudian disusun kategori jawaban responden dimulai dari yang paling bawah .hasilnya adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.1**  
**Kategori Jawaban Responden**

No	Jumlah Skor Jawaban Responden	Kategori
1	25 – 26	Sangat Rendah
2	27 – 28	Rendah
3	29 – 30	Sedang
4	31 – 32	Tinggi
5	33 – 34	Sangat Tinggi
6	35 Ke atas	Sempurna

Guna memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai makna hasil perhitungan statistik deskriptif di atas, selanjutnya dibandingkan dengan tabel kriteria penafsiran kondisi variabel penelitian pada masing-masing variabel yang diteliti. Model yang dipakai mengadaptasi model tentang pengontrolan kualitas (Supranto : 2000) sebagai berikut :

**Tabel 4.2**  
**Kriteria Penafsiran Kondisi Variabel Penelitian**

Rata-Rata Skor	Penafsiran
4,2 – 5,0	Sangat baik
3,4 – 4,1	Baik
2,6 – 3,3	Cukup Baik
1,8 – 2,5	Kurang baik
1,0 – 1,7	Sangat kurang baik

Sesuai dengan kriteria di atas, maka diperoleh hasil sebagai berikut :

**Tabel 4.3**  
**Kriteria Ketercapaian Skor Tiap Variabel**

Variabel	Rata-rata	Kriteria
Kepemimpinan ( $X_1$ )	3.94	Baik
Iklm Organisasi ( $X_2$ )	3.26	Cukup Baik
Motivasi ( $X_3$ )	3.18	Cukup Baik
Kinerja ( $Y$ )	3.31	Cukup Baik

Sumber : Hasil pengolahan data

## 2. Hasil Uji Validitas (menggunakan uji korelasi product moment)

**Tabel 4.4**  
**Hasil Uji Validitas Item Variabel Kepemimpinan ( $X_1$ )**

No Item	Tingkat Validitas	Keterangan
X1 _1	0.459	Valid
X1 _2	0.443	Valid
X1 _3	0.560	Valid
X1 _4	0.664	Valid
X1 _5	0.483	Valid
X1 _6	0.639	Valid
X1 _7	0.508	Valid
X1 _8	0.477	Valid
X1 _9	0.687	Valid
X1 _10	0.493	Valid

Sumber : Lampiran uji validitas reliabilitas

Dari data di atas, variabel kepemimpinan berada di atas 0,3 maka semua item valid. Untuk itu kuesioner yang digunakan layak untuk diolah sebagai data penelitian.

Tabel 4.5

Hasil Uji Validitas Item Variabel Iklim Organisasi (X<sub>2</sub>)

No Item	Tingkat Validitas	Keterangan
X2 _1	0.742	Valid
X2 _2	0.434	Valid
X2 _3	0.551	Valid
X2 _4	0.590	Valid
X2 _5	0.616	Valid
X2 _6	0.709	Valid
X2 _7	0.539	Valid
X2 _8	0.703	Valid
X2 _9	0.492	Valid
X2 _10	0.492	Valid

Sumber : Lampiran uji validitas reliabilitas

Dari data di atas, variabel iklim organisasi berada di atas 0,3 maka semua item valid. Untuk itu kuesioner yang digunakan layak untuk diolah sebagai data penelitian.

Tabel 4.6

Hasil Uji Validitas Item Variabel Motivasi (X<sub>3</sub>)

No Item	Tingkat Validitas	Keterangan
X3 _1	0.585	Valid
X3 _2	0.543	Valid
X3 _3	0.656	Valid
X3 _4	0.641	Valid
X3 _5	0.528	Valid
X3 _6	0.536	Valid
X3 _7	0.462	Valid
X3 _8	0.450	Valid
X3 _9	0.616	Valid
X3 _10	0.541	Valid

Sumber : Lampiran uji validitas reliabilitas



Dari data di atas, variabel motivasi berada di atas 0,3 maka semua item valid. Untuk itu kuesioner yang digunakan layak untuk diolah sebagai data penelitian.

**Tabel 4.7**  
**Hasil Uji Validitas Item Variabel Kinerja (Y)**

No Item	Tingkat Validitas	Keterangan
Y_1	0.471	Valid
Y_2	0.732	Valid
Y_3	0.509	Valid
Y_4	0.672	Valid
Y_5	0.471	Valid
Y_6	0.582	Valid
Y_7	0.427	Valid
Y_8	0.427	Valid
Y_9	0.594	Valid
Y_10	0.537	Valid

Sumber : Lampiran uji validitas reliabilitas

Dari data di atas, variabel kinerja berada di atas 0,3 maka semua item valid. Untuk itu kuesioner yang digunakan layak untuk diolah sebagai data penelitian.

### 3. Hasil Uji Reliabilitas

**Tabel 4.8**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Reliabilitas	Kriteria
Kepemimpinan ( $X_1$ )	0,729	Reliabilitas Tinggi
Iklm organisasi ( $X_2$ )	0,787	Reliabilitas Tinggi
Motivasi ( $X_3$ )	0,751	Reliabilitas Tinggi
Kinerja (Y)	0,740	Reliabilitas Tinggi

Sumber : Lampiran uji validitas reliabilitas

Dari data di atas variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) adalah 0,729 dengan kriteria reliabilitas tinggi, variabel iklim organisasi ( $X_2$ ) adalah 0,787 dengan kriteria reliabilitas tinggi, variabel motivasi ( $X_3$ ) adalah 0,751 dengan kriteria reliabilitas tinggi, dan variabel kinerja (Y) adalah 0,740 dengan kriteria reliabilitas tinggi.

### 4. Analisa Tabel Tunggal (Distribusi Frekuensi Jawaban Responden)

**Tabel 4.9**  
**Distribusi Pegawai Kantor Ketahanan Pangan Berdasarkan Usia**

Kategori Usia	Frekuensi	Persentase
$\leq 30$	3	11
31 – 40	15	58
41 – 50	5	20
$\geq 51$	3	11
<b>Jumlah</b>	<b>26</b>	<b>100</b>

Sumber: Kuisisioner 2015

**Tabel 4.10**  
**Distribusi Pegawai Kantor Ketahanan Pangan Berdasarkan Golongan**

Kategori Golongan	Frekuensi	Persentase
Non Golongan	12	46
I	0	0
II	4	15
III	9	35
IV	1	4
<b>Jumlah</b>	<b>26</b>	<b>100</b>

Sumber: Kuisisioner 2015

**Tabel 4.11**  
**Distribusi Pegawai Kantor Ketahanan Pangan Berdasarkan Masa Kerja**

Kategori	Frekuensi	Persentase
$\leq 5$ Tahun	15	58
6 – 10 Tahun	7	26
11 – 15 Tahun	2	8
$\geq 16$ Tahun	2	8
<b>Jumlah</b>	<b>26</b>	<b>100</b>

Sumber: Kuisisioner 2015

**Tabel 4.12**  
**Distribusi Pegawai Kantor Ketahanan Pangan Berdasarkan StatusKepegawaian**

Kategori Pegawai	Frekuensi	Persentase
PNS	14	54
Honor/Tks	12	46
Magang/PKL	0	0
<b>Jumlah</b>	<b>26</b>	<b>100</b>

Sumber: Kuisisioner 2015

**Tabel 4.13**  
**Distribusi Pegawai Kantor Ketahanan Pangan Berdasarkan Jenis Kelamin**

Kategori	Frekuensi	Persentase
Laki-Laki	4	15
Perempuan	22	85
<b>Jumlah</b>	<b>26</b>	<b>100</b>

Sumber: Kuisisioner 2015



## 5. Kepemimpinan

**TABEL 4.14**  
**Bimbingan Teknis**

Item Jawaban	Derajat	Frekuensi (f)	Skor	Persentase (%)
Sangat Baik	5	0	0	0
Baik	4	2	8	23,1
Cukup Baik	3	18	54	69,2
Kurang Baik	2	6	12	7,7
Tidak Baik	1	0	0	0
<b>Jumlah</b>		<b>26</b>	<b>84</b>	<b>100%</b>
<b>Rata-rata Skor</b>			<b>3,2</b>	

Sumber: Kuisisioner 2015

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa sebanyak 2 orang responden (23,1%) menyatakan bahwa pimpinan memberikan bimbingan teknis/arahan yang baik, sebanyak 18 orang (69,2%) menyatakan bahwa pimpinan memiliki memberikan arahan yang cukup baik dan sebanyak 6 orang responden menyatakan bahwa pimpinan memberikan arahan yang kurang baik. Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa rata-rata skor (3,2) berada pada kategori cukup baik, artinya bimbingan dan arahan pimpinan memiliki pengaruh yang cukup baik.

**TABEL 4.15**  
**Cara Memberikan Arahan**

Item Jawaban	Derajat	Frekuensi (f)	Skor	Persentase (%)
Sangat Baik	5	0	0	0
Baik	4	4	16	15,4
Cukup Baik	3	18	54	69,2
Kurang Baik	2	4	8	15,4
Tidak Baik	1	0	0	0
<b>Jumlah</b>		<b>26</b>	<b>78</b>	<b>100%</b>
<b>Rata-rata Skor</b>			<b>3,0</b>	

Sumber: Kuisisioner 2015

Tingkat pemahaman pegawai dari cara pimpinan memberikan perintah menurut pegawai kantor ketahanan pangan yang menjadi responden dalam

penelitian adalah sebagai berikut : sebanyak 4 responden (15,4%) menyatakan baik dan kurang baik, sedangkan sisanya sebanyak 18 responden (69,2%) menyatakan cukup baik. Berdasarkan hasil tersebut dapat dilihat bahwa tingkat pemahaman pegawai terhaap cara bimbingan pimpinan masuk dalam kategori cukup baik. Rata-rata skor yang diperoleh dari jawaban tersebut adalah 3,0 yang masuk dalam kategori cukup baik.

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean
X1_1	26	2	4	74	2.85
X1_2	26	2	4	78	3.00
Valid N (listwise)	26				

Sumber : Data Penelitian yang di olah

Berdasarkan dua tabel di atas diperoleh hasil bahwa nilai rata-rata dari dua pertanyaan yang merupakan indikator pertama (memberikan bimbingan dan arahan) dari variable bebas X1 yaitu kepemimpinan adalah 2,9 yang berarti berada pada kategori skor sedang. Dengan demikian indicator bimbingan dan arahan dalam kepemimpinan berada dalam kategori sedang.

**TABEL 4.16**  
**Tingkah laku/sikap Pimpinan**

Item Jawaban	Derajat	Frekuensi (f)	Skor	Persentase (%)
<b>Sangat Baik</b>	5	0	0	0
<b>Baik</b>	4	2	8	7,7
<b>Cukup Baik</b>	3	20	60	76,9
<b>Kurang Baik</b>	2	4	8	15,4
<b>Tidak Baik</b>	1	0	0	0
<b>Jumlah</b>		26	76	100%
<b>Rata-rata Skor</b>			<b>2,9</b>	

Sumber: Kuisioner 2015

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa sebanyak 20 orang responden (76,9%) responden menyatakan sikap dan tingkah laku yang dimiliki oleh pimpinan adalah cukup baik atau sedang, sedangkan sisanya sebanyak 2 orang responden (7,7%) menyatakan baik dan sebanyak 4, dan sebanyak 4 orang responden (15,4%) menyatakan kurang baik. Hasil rata-rata skor yang diperoleh adalah 2,9 yang berarti berada dalam kategori cukup baik atau sedang.

**TABEL 4.17**  
**Cara bicara/berkomunikasi yang dimiliki oleh pimpinan**

Item Jawaban	Derajat	Frekuensi (f)	Skor	Persentase (%)
Sangat Senang	5	0	0	0
Senang	4	4	16	15,5
Cukup Senang	3	18	54	69
Kurang Senang	2	4	8	15,5
Tidak Senang	1	0	0	0
<b>Jumlah</b>		<b>26</b>	<b>78</b>	<b>100%</b>
<b>Rata-rata Skor</b>			<b>3,0</b>	

Sumber: Kuisisioner 2015

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa sebanyak 4 orang responden (15,5%) responden menyatakan rasa senang dengan cara bicara yang dimiliki oleh pimpinan adalah senang, sedangkan sisanya sebanyak 18 orang responden (69%) menyatakan cukup senang dan sebanyak 4 orang responden (15,5%) menyatakan kurang senang. Hasil rata-rata skor yang diperoleh adalah 3 yang berarti berada dalam kategori cukup baik atau sedang.



**TABEL 4.18**  
**Kharisma yang dimiliki pimpinan**

Item Jawaban	Derajat	Frekuensi (f)	Skor	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	0	0	0
Setuju	4	3	12	11,5
Cukup Setuju	3	20	60	77
Kurang Setuju	2	3	6	11,5
Tidak Setuju	1	0	0	0
<b>Jumlah</b>		<b>26</b>	<b>78</b>	<b>100%</b>
<b>Rata-rata Skor</b>			<b>3,0</b>	

Sumber: Kuisisioner 2015

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa sebanyak 3 orang responden (11,5%) menyatakan setuju kharisma yang dimiliki pimpinan adalah baik, sedangkan sebanyak 20 orang responden (77%) menyatakan cukup setuju bahwa kharisma yang dimiliki pimpinan adalah baik dan sebanyak 3 orang responden (11,5%) menyatakan kurang setuju. Hasil rata-rata skor yang diperoleh adalah 3 yang berarti berada dalam kategori cukup baik atau sedang.

**TABEL 4.19**  
**Ketegasan yang dimiliki Pimpinan**

Item Jawaban	Derajat	Frekuensi (f)	Skor	Persentase (%)
Sangat Baik	5	0	0	0
Baik	4	3	12	11,5
Cukup Baik	3	19	57	73,1
Kurang Baik	2	4	8	15,4
Tidak Baik	1	0	0	0
<b>Jumlah</b>		<b>26</b>	<b>77</b>	<b>100%</b>
<b>Rata-rata Skor</b>			<b>2,9</b>	

Sumber: Kuisisioner 2015

Berdasarkan tabel di atas sebanyak 3 orang responden (11,5%) menilai bahwa ketegasan yang dimiliki pimpinan adalah baik, sebanyak 19 orang responden (73,1%) menyatakan cukup baik. Dan sebanyak 4 orang

responden (15,4%) menyatakan kurang baik. Hasil rata-rata skor yang diperoleh adalah 2,9 yang berarti berada dalam kategori cukup baik atau sedang.

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean
X1_3	26	2	4	76	2.92
X1_4	26	2	4	78	3.00
X1_5	26	2	4	78	3.00
X1_6	26	2	4	77	2.96
Valid N (listwise)	26				

Sumber : Data Penelitian yang di olah

Berdasarkan table di atas dapat gambaran bahwa nilai rata-rata untuk keempat indicator dari tingkat dukungan sosioemosional adalah 2,97. Hal ini berarti skor yang diperoleh berada pada kategori sedang . Dengan demikian, tingkat dukungan sosioemosional pimpinan berada pada kategori sedang

**TABEL 4.20**  
**Tingkat intelektual yang dimiliki oleh pimpinan**

Item Jawaban	Derajat	Frekuensi (f)	Skor	Persentase (%)
<b>Sangat Baik</b>	5	0	0	0
<b>Baik</b>	4	3	12	11,5
<b>Cukup Baik</b>	3	18	54	69,3
<b>Kurang Baik</b>	2	5	10	19,2
<b>Tidak Baik</b>	1	0	0	0
<b>Jumlah</b>		26	76	100%
<b>Rata-rata Skor</b>			2,9	

Sumber: Kuisisioner 2015

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa tingkat intelektual yang dimiliki oleh, sebanyak 3 orang responden (11,5%) menyatakan baik. Sebanyak 18

orang responden (69,3%) menyatakan cukup baik dan sisanya 5 orang responden (19,2%) menyatakan bahwa kurang baik. Hasil rata-rata skor yang diperoleh adalah 2,9 yang berarti berada dalam kategori cukup baik atau sedang.

**TABEL 4.21**  
**Pemahaman terhadap tugas yang diberikan**

Item Jawaban	Derajat	Frekuensi (f)	Skor	Persentase (%)
Sangat Baik	5	0	0	0
Baik	4	1	4	3,8
Cukup Baik	3	20	60	76,9
Kurang Baik	2	5	10	19,3
Tidak Baik	1	0	0	0
<b>Jumlah</b>		<b>26</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>
<b>Rata-rata Skor</b>			<b>2,8</b>	

Sumber: Kuisisioner 2015

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa pimpinan memiliki pemahaman yang baik terhadap tugas yang diberikan kepada bawahan, menyikapi hal tersebut sebanyak 1 orang responden (3,8%) menyatakan baik. Sebanyak 20 orang responden (76,9%) menyatakan cukup baik dan sisanya 5 orang responden (19,3%) menyatakan bahwa kurang baik. Hasil rata-rata skor yang diperoleh adalah 2,8 yang berarti berada dalam kategori cukup baik atau sedang.

**TABEL 4.22**  
**Penetapan limit pelaksanaan tugas**

Item Jawaban	Derajat	Frekuensi (f)	Skor	Persentase (%)
Sangat Memberi	5	0	0	0
Memberi	4	1	4	3,8
Cukup Memberi	3	18	54	69,2
Kurang Memberi	2	7	14	26,9
Tidak Memberi	1	0	0	0
<b>Jumlah</b>		<b>26</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>
<b>Rata-rata Skor</b>			<b>3,1</b>	

Sumber: Kuisisioner 2015



Dari table diatas dapat dilihat bahwa dalam memberikan perintah, pimpinan selalu memberikan batas waktupelaksanaan tugas, mensikapi hal tersebut sebanyak 1 orang responden (3,8%) menyatakan memberi, sebanyak 18 orang responden (69,2%) menyatakan cukup member dan sebanyak 7 orang responden(26,9%) menyatakan kurang memberikan. Hasil rata-rata skor yang diperoleh adalah 3,1 yang berarti berada dalam kategori cukup baik atau sedang.

**TABEL 4.23**  
**Penilaian terhadap pekerjaan**

Item Jawaban	Derajat	Frekuensi (f)	Skor	Persentase (%)
<b>Sangat Menilai</b>	5	0	0	0
<b>Menilai</b>	4	5	20	19,2
<b>Cukup Menilai</b>	3	17	51	65,4
<b>Kurang Menilai</b>	2	4	8	15,4
<b>Tidak Menilai</b>	1	0	0	0
<b>Jumlah</b>		26	79	100%
<b>Rata-rata Skor</b>			<b>3,0</b>	

Sumber: Kuisisioner 2015

Berdasarkan tabel di atas sebanyak 5 orang responden (19,2%) menyatakan pimpinan memberikan penilaian terhadap tugas yang diberikan, sebanyak 17 orang responden (65,4%) menyatakan cukup menilai yang diberikan oleh pimpinan. Dan sebanyak 8 orang responden (15,4%) menyatakan kurang menilai yang diberikan oleh pimpinan.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean
X1_7	26	2	4	76	2.92
X1_8	26	2	4	74	2.85
X1_9	26	2	4	72	2.77
X1_10	26	2	4	77	2.96
Valid N (listwise)	26				

Sumber : Data Penelitian yang di olah

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa hasil rata-rata dari ke-empat jawaban responden terhadap empat pertanyaan yang merupakan indikator dari tingkat kematangan adalah 2,88. Hal ini berarti tingkat kematangan yang dimiliki oleh pimpinan berada pada kategori sedang .

TABEL 4.24

Frekuensi jawaban responden variable Kepemimpinan

SKOR JAWABAN	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
25	2	7.7	7.7	7.7
26	2	7.7	7.7	15.4
27	6	23.1	23.1	38.5
28	3	11.5	11.5	50.0
29	1	3.8	3.8	53.8
30	2	7.7	7.7	61.5
31	4	15.4	15.4	76.9
32	3	11.5	11.5	88.5
34	2	7.7	7.7	96.2
35	1	3.8	3.8	100.0
Total	26	100.0	100.0	

Sumber : Data Penelitian yang di olah

Dari table 4.24 di atas dapat dilihat bahwa lebih dari 15,4 % dengan total 4responden berada kategori jawaban responden berada pada kisaran total jawaban

25-26, yang artinya frekuensi kumulatif jawaban responden berada pada kisaran sangat rendah, 9 orang responden (34,6%) berada pada kisaran total 27-28 yang tergolong kategori rendah, hanya 1 orang responden (3,8%) berada pada total skor jawaban 29-30 yang berarti masuk dalam kategori sedang, 26,9% atau 7 orang responden berada pada skor total jawaban 31-32 yang berarti tergolong dalam kategori tinggi dan sisanya sebesar 2 orang responden (7,7%) berada pada skor jawaban 33-34 yang berada pada kategori sangat tinggi dan hanya 1 orang (3,8%) yang berada pada kategori skor jawaban sempurna.

Universitas Terbuka



## 6. Iklim Organisasi

**TABEL 4.25**  
Lingkungan psikologis yang kondusif dan nyaman

Item Jawaban	Derajat	Frekuensi (f)	Skor	Persentase (%)
Sangat Baik	5	0	0	0
Baik	4	4	16	15,4
Cukup Baik	3	18	54	69,2
Kurang Baik	2	4	16	15,4
Tidak Baik	1	0	0	0
<b>Jumlah</b>		<b>26</b>	<b>86</b>	<b>100%</b>
<b>Rata-rata Skor</b>			<b>3,3</b>	

Sumber: Kuisisioner 2015

Berdasarkan tabel di atas sebanyak 4 orang responden (15,4%) menyatakan bahwa lingkungan dalam artian suasana dan kondisi kerja dikantor kondusif dan baik, sebanyak 18 orang responden (69,2%) menyatakan cukup baik dan sebanyak 4 orang responden (15,4%) menyatakan kurang baik. Hasil rata-rata skor yang diperoleh adalah 3,3 yang berarti berada dalam kategori cukup baik atau sedang.

**TABEL 4.26**  
Rasa nyaman terhadap lingkungan

Item Jawaban	Derajat	Frekuensi (f)	Skor	Persentase (%)
Sangat Nyaman	5	0	0	0
Nyaman	4	3	12	11.5
Cukup Nyaman	3	19	57	73.1
Kurang Nyaman	2	4	8	15.4
Tidak Nyaman	1	0	0	0
<b>Jumlah</b>		<b>26</b>	<b>77</b>	<b>100%</b>
<b>Rata-rata Skor</b>			<b>2,9</b>	

Sumber: Kuisisioner 2015

Berdasarkan tabel di atas sebanyak 3 orang responden (11,5%) menyatakan merasa nyaman dengan kondisi atau suasana kerja dikantor, sebanyak 19 orang responden (73,1%) menyatakan merasa cukup nyaman dengan kondisi

atau suasana kerja dikantor dan sebanyak 4 orang responden (15,4%) menyatakan kurang nyaman dengan kondisi atau suasana kerja dikantor. Hasil rata-rata skor yang diperoleh adalah 2,9 yang berarti berada dalam kategori cukup baik atau sedang.

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X2_1	26	2	4	3.00	.566
X2_2	26	2	4	2.96	.528
Valid N (listwise)	26				

Sumber : Data Penelitian yang di olah

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa hasil rata-rata dari kedua jawaban responden terhadap dua pertanyaan yang merupakan indicator dari responsibility dan tanggung jawab adalah 2,98. Hal ini berarti tingkat responsibility dan tanggung jawab dalam menciptakan suasana yang kondusif dan nyaman berada pada kategori sedang.

**TABEL 4.27**  
**Struktur organisasi**

Item Jawaban	Derajat	Frekuensi (f)	Skor	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	0	0	0
Setuju	4	2	8	7,7
Cukup Setuju	3	18	54	69,2
Kurang Setuju	2	6	12	23,1
Tidak Setuju	1	0	0	0
<b>Jumlah</b>		<b>26</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>
<b>Rata-rata Skor</b>			<b>2,8</b>	

Sumber: Kuisisioner 2015

Berdasarkan tabel di atas sebanyak 2 orang responden (7,7%) menyatakan setuju menjalankan aktifitas kantor dengan prinsip kerja berdasarkan

struktur organisasi, sebanyak 18 orang responden (54%) menyatakan cukup setuju dan sebanyak 6 orang responden (23,1%) menyatakan kurang setuju menjalankan aktifitas kantor dengan prinsip kerja berdasarkan struktur organisasi. Hasil rata-rata skor yang diperoleh adalah 2,8 yang berarti berada dalam kategori cukup baik atau sedang.

**TABEL 4.28**  
**Pelaksanaan tugas sesuai jabatan**

Item Jawaban	Derajat	Frekuensi (f)	Skor	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	0	0	0
Setuju	4	4	16	15,4
Cukup Setuju	3	15	45	57,7
Kurang Setuju	2	7	14	26,9
Tidak Setuju	1	0	0	0
<b>Jumlah</b>		<b>26</b>	<b>75</b>	<b>100%</b>
<b>Rata-rata Skor</b>			<b>2,8</b>	

Sumber: Kuisisioner 2015

Berdasarkan tabel di atas sebanyak 4 orang responden (15,4%) menyatakan setuju menjalankan pekerjaan atau tugas berdasarkan posisi dalam organisasi, sebanyak 15 orang responden (57,7%) menyatakan cukup setuju dan sebanyak 7 orang responden (26,9%) menyatakan kurang setuju menjalankan pekerjaan atau tugas berdasarkan posisi dalam organisasi. Hasil rata-rata skor yang diperoleh adalah 2,8 yang berarti berada dalam kategori cukup baik atau sedang.

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X2_3	26	2	4	2.85	.543
X2_4	26	2	4	2.88	.653
Valid N (listwise)	26				

Sumber : Data Penelitian yang di olah



Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa hasil rata-rata dari kedua jawaban responden terhadap dua pertanyaan yang merupakan indikator dari identitas adalah sebesar 2,86. Dengan demikian identitas dalam iklim organisasi berada dalam kategori sedang.

**TABEL 4.29**  
**Kenyamanan dalam organisasi**

Item Jawaban	Derajat	Frekuensi (f)	Skor	Persentase (%)
Sangat Nyaman	5	0	0	0
Nyaman	4	3	12	11,5
Cukup Nyaman	3	20	60	77
Kurang Nyaman	2	3	6	11,5
Tidak Nyaman	1	0	0	0
Jumlah		26	78	100%
Rata-rata Skor			3,0	

Sumber: Kuisisioner 2015

Berdasarkan tabel di atas sebanyak 3 orang responden (11,5%) menyatakan struktur organisasi yang ada di kantor membuat nyaman dalam melaksanakan tugas, sebanyak 20 orang responden (77%) menyatakan struktur organisasi yang ada di kantor membuat cukup nyaman dalam melaksanakan tugas dan sebanyak 3 orang responden (11,5%) menyatakan struktur organisasi yang ada di kantor membuat kurang nyaman dalam melaksanakan tugas. Hasil rata-rata skor yang diperoleh adalah 3,0 yang berarti berada dalam kategori cukup baik atau sedang.

**TABEL 4.30**  
**Hubungan dengan pihak lain**

Item Jawaban	Derajat	Frekuensi (f)	Skor	Persentase (%)
<b>Sangat Berhubungan</b>	5	0	0	0
<b>Berhubungan</b>	4	4	16	15,4
<b>Cukup Berhubungan</b>	3	19	57	73,1
<b>Kurang Berhubungan</b>	2	3	6	11,5
<b>Tidak Berhubungan</b>	1	0	79	0
<b>Jumlah</b>		26	0	100%
<b>Rata-rata Skor</b>			<b>3,0</b>	

Sumber: Kuisioner 2015

Berdasarkan tabel di atas sebanyak 4 orang responden (15,4%) menyatakan bahwa kantor dalam aktifitas kerjanya juga berhubungan dengan masyarakat atau kelompok yang berhubungan langsung dengan fungsi kantor, sebanyak 19 orang responden (73,1%) menyatakan bahwa kantor dalam aktifitas kerjanya cukup berhubungan dengan masyarakat atau kelompok yang berhubungan langsung dengan fungsi kantor dan sebanyak 3 orang responden (11,5%) menyatakan bahwa kantor dalam aktifitas kerjanya kurang berhubungan dengan masyarakat atau kelompok yang berhubungan langsung dengan fungsi kantor. Hasil rata-rata skor yang diperoleh adalah 3,0 yang berarti berada dalam kategori cukup baik atau sedang.

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X2_5	26	2	4	3.00	.490
X2_6	26	2	4	3.04	.528
Valid N (listwise)	26				

Sumber : Data Penelitian yang di olah

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa hasil rata-rata dari kedua jawaban responden terhadap dua pertanyaan yang merupakan indikator dari kehangatan adalah 3,02, dengan demikian tingkat kehangatan dalam iklim organisasi yang ada berada pada kategori sedang .

**TABEL 4.31**  
**Kerjasama dengan lingkungan**

Item Jawaban	Derajat	Frekuensi (f)	Skor	Persentase (%)
Sangat Mampu	5	0	0	0
Mampu	4	2	8	7,7
Cukup Mampu	3	17	51	65,4
Kurang Mampu	2	7	14	26,9
Tidak Mampu	1	0	0	0
<b>Jumlah</b>		<b>26</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>
<b>Rata-rata Skor</b>			<b>2,8</b>	

Sumber: Kuisioner 2015

Berdasarkan tabel di atas kemampuan beradaptasi dan bekerjasama dengan lingkungan eksternal (masyarakat atau kelompok yang berhubungan langsung), sebanyak 2 orang responden (7,7%) menyatakan mampu, sebanyak 17 orang responden (65,4%) menyatakan cukup mampu dan sebanyak 7 orang responden (26,9%) menyatakan kurang mampu. Hasil rata-rata skor yang diperoleh adalah 2,8 yang berarti berada dalam kategori cukup baik atau sedang.

**TABEL 4.32**  
**Penerapan birokrasi**

Item Jawaban	Derajat	Frekuensi (f)	Skor	Persentase (%)
Sangat Menerapkan	5	0	0	0
Menerapkan	4	2	8	7,7
Cukup Menerapkan	3	20	60	76,9
Kurang Menerapkan	2	4	8	15,4
Tidak Menerapkan	1	0	0	0
<b>Jumlah</b>		<b>26</b>	<b>76</b>	<b>100%</b>
<b>Rata-rata Skor</b>			<b>2,9</b>	



**Sumber: Kuisisioner 2015**

Berdasarkan tabel di atas sebanyak 2 orang responden (7,7%) menyatakan bahwa kantor menerapkan sistem birokrasi dalam melaksanakan tugas, sebanyak 20 orang responden (76,9%) menyatakan bahwa kantor cukup menerapkan sistem birokrasi dalam melaksanakan tugas dan sebanyak 4 orang responden (15,4%) menyatakan bahwa kantor kurang menerapkan sistem birokrasi dalam melaksanakan tugas. Hasil rata-rata skor yang diperoleh adalah 2,9 yang berarti berada dalam kategori cukup baik atau sedang.

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X2_7	26	2	4	2.81	.567
X2_8	26	2	4	2.92	.484
Valid N (listwise)	26				

Sumber : Data Penelitian yang di olah

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa hasil rata-rata dari kedua jawaban responden terhadap dua pertanyaan yang merupakan indikator dari dukungan adalah 2,86, dengan demikian dukungan dalam iklim organisasi berada pada kategori sedang.

**TABEL 4.33**  
**Penyesuaian terhadap birokrasi**

Item Jawaban	Derajat	Frekuensi (f)	Skor	Persentase (%)
<b>Sangat Mampu</b>	5	0	0	0
<b>Mampu</b>	4	2	8	7,7
<b>Cukup Mampu</b>	3	22	66	84,6
<b>Kurang Mampu</b>	2	2	4	7,7
<b>Tidak Mampu</b>	1	0	0	0
<b>Jumlah</b>		26	78	100%
<b>Rata-rata Skor</b>			3,0	

**Sumber: Kuisioner 2015**

Berdasarkan tabel di atas sebanyak 2 orang responden (7,7%) menyatakan mampu mengikuti sistem birokrasi yang berlaku dikantor, sebanyak 22 orang responden (84,6%) menyatakan cukup mampu mengikuti sistem birokrasi yang berlaku dikantor dan sebanyak 2 orang responden (7,7%) menyatakan kurang mampu mengikuti sistem birokrasi yang berlaku dikantor. Hasil rata-rata skor yang diperoleh adalah 3,0 yang berarti berada dalam kategori cukup baik atau sedang.

**TABEL 4.34**  
**Sistem birokrasi**

Item Jawaban	Derajat	Frekuensi (f)	Skor	Persentase (%)
Sangat Baik	5	0	0	0
Baik	4	2	2	7,7
Cukup Baik	3	22	22	84,6
Kurang Baik	2	2	2	7,7
Tidak Baik	1	0	0	0
<b>Jumlah</b>		<b>26</b>	<b>78</b>	<b>100%</b>
<b>Rata-rata Skor</b>			<b>3,0</b>	

**Sumber: Kuisioner 2015**

Berdasarkan tabel di atas sebanyak 2 orang responden (7,7%) menyatakan bahwa kategori sistem birokrasi dalam penyelesaian konflik atau masalah dikantor baik, sebanyak 22 orang responden (84,6%) menyatakan bahwa kategori sistem birokrasi dikantor cukup baik dan sebanyak 2 orang responden (7,7%) menyatakan bahwa kategori sistem birokrasi dikantor kurang baik. Hasil rata-rata skor yang diperoleh adalah 3,0 yang berarti berada dalam kategori cukup baik atau sedang.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X2_9	26	2	4	3.00	.400
X2_10	26	2	4	3.00	.400
Valid N (listwise)	26				

Sumber : Data Penelitian yang diolah

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa hasil rata-rata dari kedua jawaban responden terhadap dua pertanyaan yang merupakan indikator dari konflik adalah sebesar 3,00, dengan demikian konflik dalam iklim organisasi berada pada pada kategori sedang.



**TABEL 4.35**  
**Frekuensi jawaban responden untuk variabel Iklim Organisasi**

SKOR JAWABAN	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
25	2	7.7	7.7	7.7
26	2	7.7	7.7	15.4
27	5	19.2	19.2	34.6
28	2	7.7	7.7	42.3
29	4	15.4	15.4	57.7
30	2	7.7	7.7	65.4
31	2	7.7	7.7	73.1
32	2	7.7	7.7	80.8
33	1	3.8	3.8	84.6
34	2	7.7	7.7	92.3
35	2	7.7	7.7	100.0
Total	26	100.0	100.0	

**Sumber : Data Penelitian yang di olah**

Dari table 4.35 di atas dapat dilihat bahwa lebih dari 15,4 % dengan total 4 responden berada kategori jawaban responden berada pada kisaran total jawaban 25-26, yang artinya frekuensi kumulatif jawaban responden berada pada kisaran sangat rendah, 7 orang responden (26,9%) berada pada kisaran total 27-28 yang tergolong kategori rendah, 6 orang responden (23,1%) berada pada total skor jawaban 29-30 yang berarti masuk dalam kategori sedang, 15,4% atau 4 orang responden berada pada skor total jawaban 31-32 yang berarti tergolong dalam kategori tinggi dan sisanya sebesar 3 orang responden (11,5%) berada pada skor jawaban 33-34 yang berada pada kategori sangat tinggi dan 2 orang (7,7%) yang berada pada kategori skor jawaban sempurna.

## 7. Motivasi

**TABEL 4.36**  
**Semangat kerja**

Item Jawaban	Derajat	Frekuensi (f)	Skor	Persentase (%)
Sangat Penting	5	0	0	0
Penting	4	2	8	7,7
Cukup Penting	3	19	57	73,1
Kurang Penting	2	5	10	19,2
Tidak Penting	1	0	0	0
<b>Jumlah</b>		<b>26</b>	<b>75</b>	<b>100%</b>
<b>Rata-rata Skor</b>			<b>2,8</b>	

Sumber: Kuisisioner 2015

Berdasarkan tabel di atas sebanyak 2 orang responden (7,7%) menyatakan bahwa pentingnya semangat kerja dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan yang diberikan, sebanyak 19 orang responden (73,1%) menyatakan cukup penting semangat kerja dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan yang diberikan dan sebanyak 5 orang responden (19,2%) menyatakan kurang pentingnya semangat kerja dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan yang diberikan. Hasil rata-rata skor yang diperoleh adalah 2,8 yang berarti berada dalam kategori cukup baik atau sedang.

**TABEL 4.37**  
**Dampak semangat kerja**

Item Jawaban	Derajat	Frekuensi (f)	Skor	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	0	0	0
Setuju	4	4	16	15,4
Cukup Setuju	3	16	48	61,5
Kurang Setuju	2	6	12	23,1
Tidak Setuju	1	0	0	0
<b>Jumlah</b>		<b>26</b>	<b>76</b>	<b>100%</b>
<b>Rata-rata Skor</b>			<b>2,9</b>	

Sumber: Kuisisioner 2015

Berdasarkan tabel di atas sebanyak 4 orang responden (15,4%) menyatakan setuju bahwa semangat kerja yang dimiliki memberikan dorongan untuk bekerja dengan baik terhadap tugas yang diberikan, sebanyak 16 orang responden (61,5%) menyatakan cukup setuju bahwa semangat kerja yang dimiliki memberikan dorongan untuk bekerja dengan baik terhadap tugas yang diberikan dan sebanyak 6 orang responden (23,1%) menyatakan kurang setuju bahwa semangat kerja yang dimiliki memberikan dorongan untuk bekerja dengan baik terhadap tugas yang diberikan. Hasil rata-rata skor yang diperoleh adalah 2,9 yang berarti berada dalam kategori cukup baik atau sedang.

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X3_1	26	2	4	2.88	.516
X3_2	26	2	4	2.92	.628
Valid N (listwise)	26				

Sumber : Data Penelitian yang di olah

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa hasil rata-rata dari kedua jawaban responden terhadap dua pertanyaan yang merupakan indikator dari kebutuhan fisiologis adalah 2,90, dengan demikian kebutuhan fisiologis dalam motivasi berada pada kategori sedang.

**TABEL 4.38**  
**Menerima pekerjaan**

Item Jawaban	Derajat	Frekuensi (f)	Skor	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	0	0	0
Setuju	4	4	16	15,4
Cukup Setuju	3	17	51	65,4



<b>Kurang Setuju</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>19,20</b>
<b>Tidak Setuju</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>Jumlah</b>		<b>26</b>	<b>77</b>	<b>100%</b>
<b>Rata-rata Skor</b>			<b>2,9</b>	

Sumber: Kuisisioner 2015

Berdasarkan tabel di atas sebanyak 4 orang responden (15,4%) menyatakan setuju bahwa mau dan mampu melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya, sebanyak 17 orang responden (65,4%) menyatakan cukup setuju bahwa mau dan mampu melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya dan sebanyak 5 orang responden (19,2%) menyatakan kurang setuju bahwa mau dan mampu melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya adalah sebuah kebutuhan. Hasil rata-rata skor yang diperoleh adalah 2,9 yang berarti berada dalam kategori cukup baik atau sedang.

**TABEL 4.39**  
**Menolak pekerjaan**

<b>Item Jawaban</b>	<b>Derajat</b>	<b>Frekuensi (f)</b>	<b>Skor</b>	<b>Persentase (%)</b>
<b>Sangat Sering</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Pernah</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>7,7</b>
<b>Cukup Sering</b>	<b>3</b>	<b>17</b>	<b>51</b>	<b>65,4</b>
<b>Kurang Sering</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>14</b>	<b>26,9</b>
<b>Tidak Pernah</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Jumlah</b>		<b>26</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>
<b>Rata-rata Skor</b>			<b>2,8</b>	

Sumber: Kuisisioner 2015

Berdasarkan tabel di atas sebanyak 2 orang responden (7,7%) menyatakan pernah berusaha menghindari pekerjaan atau tugas yang diberikan, sebanyak 17 orang responden (65,4%) menyatakan cukup sering berusaha menghindari pekerjaan atau tugas yang diberikan dan sebanyak 7 orang responden (26,9%) menyatakan kurang sering berusaha menghindari pekerjaan atau tugas yang

diberikan. Hasil rata-rata skor yang diperoleh adalah 2,8 yang berarti berada dalam kategori cukup baik atau sedang.

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X3_3	26	2	4	2.96	.599
X3_4	26	2	4	2.81	.567
Valid N (listwise)	26				

Sumber : Data penelitian yang di olah

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa hasil rata-rata dari kedua jawaban responden terhadap dua pertanyaan yang merupakan indikator dari kebutuhan rasa aman adalah 2,87, dengan demikian kebutuhan rasa aman dalam motivasi berada pada kategori sedang.

**TABEL 4.40**  
**Tanggungjawab terhadap pekerjaan**

Item Jawaban	Derajat	Frekuensi (f)	Skor	Persentase (%)
<b>Sangat Setuju</b>	5	0	0	0
<b>Setuju</b>	4	3	12	11,5
<b>Cukup Setuju</b>	3	19	51	73,1
<b>Kurang Setuju</b>	2	4	8	19,2
<b>Tidak Setuju</b>	1	0	0	0
<b>Jumlah</b>		26	71	100%
<b>Rata-rata Skor</b>			2,7	

Sumber: Kuisisioner 2015

Berdasarkan tabel di atas sebanyak 3 orang responden (11,5%) menyatakan setuju, bahwa motivasi dalam melaksanakan tugas yang diberikan merupakan sebuah tanggungjawab moral, sebanyak 19 orang responden (73,1%) menyatakan cukup setuju dan sebanyak 4 orang responden (19,2%) menyatakan kurang setuju bahwa motivasi dalam melaksanakan tugas yang diberikan merupakan sebuah

tanggungjawab moral. Hasil rata-rata skor yang diperoleh adalah 2,7 yang berarti berada dalam kategori cukup baik atau sedang.

**TABEL 4.41**  
**Tugas yang diberikan adalah sebuah beban**

Item Jawaban	Derajat	Frekuensi (f)	Skor	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	0	0	0
Setuju	4	2	8	7,7
Cukup Setuju	3	19	57	73,1
Kurang Setuju	2	5	10	19,2
Tidak Setuju	1	0	0	0
<b>Jumlah</b>		<b>26</b>	<b>75</b>	<b>100%</b>
<b>Rata-rata Skor</b>			<b>2,8</b>	

Sumber: Kuisioner 2015

Berdasarkan tabel di atas sebanyak 2 orang responden (7,7%) menyatakan setuju, bahwa tugas yang diberikan adalah sebuah beban, sebanyak 19 orang responden (73,1%) menyatakan cukup setuju, bahwa tugas yang diberikan adalah sebuah beban dan sebanyak 5 orang responden (19,2%) menyatakan kurang setuju, bahwa tugas yang diberikan adalah sebuah beban. Hasil rata-rata skor yang diperoleh adalah 2,8 yang berarti berada dalam kategori cukup baik atau sedang.

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X3_5	26	2	4	2.96	.528
X3_6	26	2	4	2.88	.516
Valid N (listwise)	26				

Sumber : Data Penelitian yang di olah

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa hasil rata-rata dari kedua jawaban responden terhadap dua pertanyaan yang merupakan indikator dari



kebutuhan social adalah 2,92, dengan demikian kebutuhan social dalam motivasi berada pada kategori sedang.

**TABEL 4.42**  
**Pemeriksaan terhadap pekerjaan**

Item Jawaban	Derajat	Frekuensi (f)	Skor	Persentase (%)
Sangat Bersedia	5	0	0	0
Bersedia	4	2	8	7,7
Cukup Bersedia	3	17	51	65,4
Kurang Bersedia	2	7	14	26,9
Tidak Bersedia	1	0	0	0
<b>Jumlah</b>		<b>26</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>
<b>Rata-rata Skor</b>			<b>2,8</b>	

Sumber: Kuisioner 2015

Berdasarkan tabel di atas sebanyak 2 orang responden (7,7%) menyatakan bersedia mengulang atau membenahi jika pekerjaan atau tugas dikritik dan membutuhkan pembenahan, sebanyak 17 orang responden (65,4%) menyatakan cukup bersedia, dan sebanyak 7 orang responden (26,9%) menyatakan kurang bersedia, Hasil rata-rata skor yang diperoleh adalah 2,8 yang berarti berada dalam kategori cukup baik atau sedang.

**TABEL 4.43**  
**Kepuasan**

Item Jawaban	Derajat	Frekuensi (f)	Skor	Persentase (%)
Sangat Puas	5	0	0	0
Puas	4	3	12	11,5
Cukup Puas	3	18	54	69,2
Kurang Puas	2	5	10	19,2
Tidak Puas	1	0	0	0
<b>Jumlah</b>		<b>26</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>
<b>Rata-rata Skor</b>			<b>2,8</b>	

Sumber: Kuisioner 2015

Berdasarkan tabel di atas sebanyak 3 orang responden (11,5%) menyatakan merasa puas dan senang setelah melaksanakan tugas atau pekerjaan yang

diberikan, sebanyak 18 orang responden (69,2%) menyatakan cukup puas , dan sebanyak 5 orang responden (19,2%) menyatakan kurang puas , Hasil rata-rata skor yang diperoleh adalah 2,8 yang berarti berada dalam kategori cukup baik atau sedang.

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X3_7	26	2	4	2.81	.567
X3_8	26	2	4	2.92	.560
Valid N (listwise)	26				

Sumber : Data Penelitian yang di olah

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa hasil rata-rata dari kedua jawaban responden terhadap dua pertanyaan yang merupakan indikator dari kebutuhan akan penghargaan adalah 2,86, dengan demikian kebutuhan akan penghargaan dalam motivasi adalah berada pada kategori sedang.

**TABEL 4.44**  
**Orientasi kedepan**

Item Jawaban	Derajat	Frekuensi (f)	Skor	Persentase (%)
<b>Sangat Setuju</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Setuju</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>12</b>	<b>11,5</b>
<b>Cukup Setuju</b>	<b>3</b>	<b>16</b>	<b>48</b>	<b>61,5</b>
<b>Kurang Setuju</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>14</b>	<b>26,9</b>
<b>Tidak Setuju</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Jumlah</b>		<b>26</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>
<b>Rata-rata Skor</b>			<b>2,8</b>	

Sumber: Kuisisioner 2015

Berdasarkan tabel di atas sebanyak 3 orang responden (11,5%) menyatakan setuju bahwa kepuasan yang dimiliki adalah dengan melaksanakan tugas yang akan datang dengan sebaik-baiknya, sebanyak 16 orang responden (61,5%)

menyatakan cukup setuju , dan sebanyak 7 orang responden (26,9%) menyatakan kurang setuju , Hasil rata-rata skor yang diperoleh adalah 2,8 yang berarti berada dalam kategori cukup baik atau sedang.

**TABEL 4.45**  
**Pengaruh motivasi**

Item Jawaban	Derajat	Frekuensi (f)	Skor	Persentase (%)
Sangat Berpengaruh	5	0	0	0
Berpengaruh	4	3	12	11,5
Cukup Berpengaruh	3	18	54	69,2
Kurang Berpengaruh	2	5	10	19,2
Tidak Berpengaruh	1	0	0	0
<b>Jumlah</b>		<b>26</b>	<b>76</b>	<b>100%</b>
<b>Rata-rata Skor</b>			<b>2,9</b>	

Sumber: Kuisisioner 2015

Berdasarkan tabel di atas sebanyak 3 orang responden (11,5%) menyatakan bahwa hasil pelaksanaan tugas berpengaruh terhadap motivasi dalam melaksanakan pekerjaan, sebanyak 18 orang responden (69,2%) menyatakan cukup berpengaruh , dan sebanyak 7 orang responden (19,2%) menyatakan kurang berpengaruh , Hasil rata-rata skor yang diperoleh adalah 2,9 yang berarti berada dalam kategori cukup baik atau sedang.

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X3_9	26	2	4	2.85	.613
X3_10	26	2	4	2.92	.560
Valid N (listwise)	26				

Sumber : data penelitian yang di olah

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa hasil rata-rata dari kedua jawaban responden terhadap dua pertanyaan yang merupakan indikator dari



kebutuhan akan aktualisasi diri adalah sebesar 2,86, dengan demikian besarnya kebutuhan aktualisasi diri dalam motivasi berada pada kategori sedang.

**TABEL 4.46**  
**Frekuensi jawaban responden untuk variabel Motivasi**

SKOR JAWABAN	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
25	3	11.5	11.5	11.5
26	4	15.4	15.4	26.9
27	7	26.9	26.9	53.8
29	1	3.8	3.8	57.7
30	1	3.8	3.8	61.5
31	2	7.7	7.7	69.2
32	4	15.4	15.4	84.6
33	1	3.8	3.8	88.5
34	3	11.5	11.5	100.0
Total	26	100.0	100.0	

**Sumber: Data Penelitian Yang Di olah**

Dari table 4.46 di atas dapat dilihat bahwa lebih dari 26,9 % dengan total 7 responden berada kategori jawaban responden berada pada kisaran total jawaban 25-26, yang artinya frekuensi kumulatif jawaban responden berada pada kisaran sangat rendah, 7 orang responden (26,9%) berada pada kisaran total 27-28 yang tergolong kategori rendah. 2 orang responden (7,7%) berada pada total skor jawaban 29-30 yang berarti masuk dalam kategori sedang, 23,1% atau 6 orang responden berada pada skor total jawaban 31-32 yang berarti tergolong dalam kategori tinggi dan sisanya sebesar 4 orang responden (15,4%) berada pada skor jawaban 33-34 yang berada pada kategori sangat tinggi.

## 8. Kinerja

**TABEL 4.47**  
Tingkat kesalahan

Item Jawaban	Derajat	Frekuensi (f)	Skor	Persentase (%)
Tidak pernah	5	0	0	0
Sesekali	4	2	8	7,7
Cukup Sering	3	20	60	76,9
Sering	2	4	8	15,4
selalu	1	0	0	0
<b>Jumlah</b>		<b>26</b>	<b>76</b>	<b>100%</b>
<b>Rata-rata Skor</b>			<b>2,9</b>	

Sumber: Kuisioner 2015

Berdasarkan tabel di atas sebanyak 2 orang responden (7,7%) menyatakan bahwa mereka sesekali melakukankesalahan kerja yang dimiliki, sebanyak 20 orang responden (76,9%) menyatakan cukup seringdan sebanyak 4 orang responden (15,4%) menyatakansering. Hasil rata-rata skor yang diperoleh adalah 2,9 yang berarti berada dalam kategori cukup baik atau sedang.

**TABEL 4.48**  
Hasil akhir pekerjaan

Item Jawaban	Derajat	Frekuensi (f)	Skor	Persentase (%)
Sangat Sesuai	5	0	0	0
Sesuai	4	3	12	11,5
Cukup Sesuai	3	13	39	50,0
Kurang Sesuai	2	10	20	38,5
Tidak Sesuai	1	0	0	0
<b>Jumlah</b>		<b>26</b>	<b>71</b>	<b>100%</b>
<b>Rata-rata Skor</b>			<b>2,7</b>	

Sumber: Kuisioner 2015

Berdasarkan tabel di atas sebanyak 3 orang responden (12%) menyatakan bahwa hasil kerja yang dilakukan sesuai dengan maksud dan tujuan tugas yang diberikan , sebanyak 13 orang responden (50%) menyatakan cukup sesuai dan

sebanyak 10 orang responden (38,5%) menyatakan kurang memantau sesuai. Hasil rata-rata skor yang diperoleh adalah 2,7 yang berarti berada dalam kategori cukup baik atau sedang.

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Y_1	26	2	4	2.92	.484
Y_2	26	2	4	2.73	.667
Valid N (listwise)	26				

Sumber : Data penelitian yang di olah

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa hasil rata-rata dari kedua jawaban responden terhadap dua pertanyaan yang merupakan indikator dari Kualitas adalah sebesar 2,82, dengan demikian kualitas dalam kinerja berada pada kategori sedang.

**TABEL 4.49**  
**Jumlah pekerjaan**

Item Jawaban	Derajat	Frekuensi (f)	Skor	Persentase (%)
<b>Sangat Banyak</b>	5	0	0	0
<b>Banyak</b>	4	3	12	11,5
<b>Cukup Banyak</b>	3	19	54	73,1
<b>Kurang Banyak</b>	2	4	8	15,4
<b>Tidak Banyak</b>	1	0	0	0
<b>Jumlah</b>		26	74	100%
<b>Rata-rata Skor</b>			2,9	

Sumber: Kuisisioner 2015

Berdasarkan tabel di atas sebanyak 3 orang responden (12%) menyatakan bahwa kuantitas pekerjaan yang mereka lakukan dalam menjalankan tugas yang diberikan adalah banyak, sebanyak 19 orang responden (71,3%) menyatakan cukup banyak dan sebanyak 4 orang responden (15,4%) menyatakan kurang



banyak menjalankan tugas yang diberikan, Hasil rata-rata skor yang diperoleh adalah 2,9 yang berarti berada dalam kategori cukup baik atau sedang.

**TABEL 4.50**  
**Membantu Tugas yang lain**

Item Jawaban	Derajat	Frekuensi (f)	Skor	Persentase (%)
Sangat Sering	5	0	0	0
Sering	4	5	20	19,2
Cukup Sering	3	16	48	61,5
Kurang Sering	2	5	10	19,2
Tidak Sering	1	0	0	0
<b>Jumlah</b>		<b>26</b>	<b>78</b>	<b>100%</b>
<b>Rata-rata Skor</b>			<b>3,0</b>	

Sumber: Kuisisioner 2015

Berdasarkan tabel di atas sebanyak 5 orang responden (19,2%) menyatakan bahwa setelah tugas mereka selesai mereka sering membantu tugas bagian yang lain, sebanyak 16 orang responden (61,5%) menyatakan cukup sering dan sebanyak 5 orang responden (19,2%) menyatakan kurang sering. Hasil rata-rata skor yang diperoleh adalah 3,0 yang berarti berada dalam kategori cukup baik atau sedang.

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Y_3	26	2	4	2.96	.528
Y_4	26	2	4	3.00	.632
Valid N (listwise)	26				

Sumber : Data Penelitian yang di olah

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa hasil rata-rata dari kedua jawaban responden terhadap dua pertanyaan yang merupakan indikator dari

kuantitas adalah sebesar 2,98, dengan demikian kuantitas dalam kinerja berada pada kategori sedang.

**TABEL 4.51**  
**Sesuai jadwal**

Item Jawaban	Derajat	Frekuensi (f)	Skor	Persentase (%)
Sangat Mampu	5	0	0	0
Mampu	4	2	8	7,7
Cukup Mampu	3	20	60	76,9
Kurang Mampu	2	4	8	15,4
Tidak Mampu	1	0	0	0
<b>Jumlah</b>		<b>26</b>	<b>76</b>	<b>100%</b>
<b>Rata-rata Skor</b>			<b>2,9</b>	

Sumber: Kuisisioner 2015

Berdasarkan tabel di atas sebanyak 2 orang responden (7,7%) menyatakan bahwa mereka mampu menyelesaikan tiap tugas yang diberikan tepat pada waktunya, sebanyak 20 orang responden (76,9%) menyatakan cukup mampu melaksanakan tiap tugas yang diberikan tepat pada waktunya dan sebanyak 4 orang responden (15,4%) menyatakan bahwa kurang mampu melaksanakan tiap tugas yang diberikan tepat pada waktunya, Hasil rata-rata skor yang diperoleh adalah 2,9 yang berarti berada dalam kategori cukup baik atau sedang.

**TABEL 4.52**  
**Kesiapan Melaksanakan tugas berikutnya**

Item Jawaban	Derajat	Frekuensi (f)	Skor	Persentase (%)
Sangat Siap	5	0	0	0
Siap	4	3	12	11,5
Cukup Siap	3	19	57	73,1
Kurang Siap	2	4	8	15,4
Tidak Siap	1	0	0	0
<b>Jumlah</b>		<b>26</b>	<b>26</b>	<b>77</b>
<b>Rata-rata Skor</b>				

Sumber: Kuisisioner 2015

Berdasarkan tabel di atas sebanyak 3 orang responden (11,5%) menyatakan siap melaksanakan tugas berikutnya jika tugas yang diberikan selesai tepat pada waktunya, sebanyak 19 orang responden (73,1%) menyatakan bahwa cukup siap dan sebanyak 4 orang responden (15,4%) menyatakan bahwa kurang siap, Hasil rata-rata skor yang diperoleh adalah 2,6 yang berarti berada dalam kategori cukup baik atau sedang.

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Y_5	26	2	4	2.92	.484
Y_6	26	2	4	2.96	.528
Valid N (listwise)	26				

Sumber : Data Penelitian yang di olah

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa hasil rata-rata dari kedua jawaban responden terhadap dua pertanyaan yang merupakan indikator dari ketepatan waktu dalam kinerja adalah sebesar 2,94, dengan demikian besarnya nilai ketepatan waktu dalam kinerja berada pada kategori sedang.

**TABEL 4.53**  
**Menghemat waktu seefisien mungkin dalam melaksanakan tugas**

Item Jawaban	Derajat	Frekuensi (f)	Skor	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	0	0	0
Setuju	4	1	4	3,9
Cukup Setuju	3	18	54	69,2
Kurang Setuju	2	7	14	26,9
Tidak Setuju	1	0	0	0
<b>Jumlah</b>		<b>26</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>
<b>Rata-rata Skor</b>			<b>2,8</b>	

Sumber: Kuisisioner 2015

Berdasarkan tabel di atas sebanyak 1 orang responden (3,9%) menyatakan setuju bahwa mereka menggunakan waktu sehemat dan seefisien



mungkin dalam pelaksanaan tugas , sebanyak 18 orang responden (69,2%) menyatakan cukup setuju dan sebanyak 47 orang responden (26,9%) menyatakan kurang setuju. Hasil rata-rata skor yang diperoleh adalah 2,8 yang berarti berada dalam kategori cukup baik atau sedang.

**TABEL 4.54**  
**Mengupayakan hasil kerja yang maksimal**

Item Jawaban	Derajat	Frekuensi (f)	Skor	Persentase (%)
Sangat Sering	5	0	0	0
Sering	4	3	12	11,5
Cukup Sering	3	17	51	65,4
Kurang Sering	2	6	12	23,1
Tidak Pernah	1	0	0	0
<b>Jumlah</b>		<b>26</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>
<b>Rata-rata Skor</b>			<b>2,8</b>	

Sumber: Kuisioner 2015

Berdasarkan tabel di atas sebanyak 3 orang responden (11,5%) menyatakan bahwa sering menyelesaikan tugas yang diberikan semaksimal mungkin, sebanyak 17 orang responden (65,4%) menyatakan bahwa cukup sering menyelesaikan tugas yang diberikan semaksimal mungkin dan sebanyak 6 orang responden (23,1%) menyatakan bahwa kurang sering menyelesaikan tugas yang diberikan dengan hasil semaksimal mungkin.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Y_7	26	2	4	2.77	.514
Y_8	26	2	4	2.88	.588
Valid N (listwise)	26				

Sumber : Data penelitian yang di olah

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa hasil rata-rata dari kedua jawaban responden terhadap dua pertanyaan yang merupakan indikator dari

efektifitas adalah sebesar 2,87, dengan demikian efektifitas alam kinerja berada pada kategori sedang.

**TABEL 4.55**  
**Ketidaktergantungan**

Item Jawaban	Derajat	Frekuensi (f)	Skor	Persentase (%)
Sangat Sering	5	0	0	0
Sering	4	3	12	11,5
Cukup Sering	3	15	45	57,7
Kurang Sering	2	8	16	30,8
Tidak Pernah	1	0	0	0
<b>Jumlah</b>		<b>26</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>
<b>Rata-rata Skor</b>			<b>2,8</b>	

Sumber: Kuisisioner 2015

Berdasarkan tabel di atas sebanyak 3 orang responden (11,5%) menyatakan bahwa sering melaksanakan tugas yang diberikan dengan memegang prinsip kemandirian dan ketidaktergantungan, sebanyak 15 orang responden (57,7%) menyatakan bahwa cukup sering dan sebanyak 8 orang responden (30,8%) menyatakan bahwa kurang sering. Hasil rata-rata skor yang diperoleh adalah 2,8 yang berarti berada dalam kategori cukup baik atau sedang.

**TABEL 4.56**  
**Optimisme mampu dalam menerima dan melaksanakan tugas yang diberikan**

Item Jawaban	Derajat	Frekuensi (f)	Skor	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	0	0	0
Setuju	4	3	12	11,5
Cukup Setuju	3	17	51	65,4
Kurang Setuju	2	6	12	23,1
Tidak Setuju	1	0	0	0
<b>Jumlah</b>		<b>26</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>
<b>Rata-rata Skor</b>			<b>2,8</b>	

Sumber: Kuisisioner 2015

Berdasarkan tabel di atas sebanyak 3 orang responden (11,5%) menyatakan setuju bahwa mereka mampu menyelesaikan tugas yang diberikan,

sebanyak 17 orang responden (65,4%) menyatakan bahwa cukup mampu menyelesaikan tugas yang diberikan dan sebanyak 6 orang responden (23,1%) menyatakan bahwa kurang mampu menyelesaikan tugas yang diberikan, Hasil rata-rata skor yang diperoleh adalah 2,8 yang berarti berada dalam kategori cukup baik atau sedang.

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Y_9	26	2	4	2.81	.634
Y_10	26	2	4	2.88	.588
Valid N (listwise)	26				

Sumber : Data Penelitian yang di olah

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa hasil rata-rata dari kedua jawaban responden terhadap dua pertanyaan yang merupakan indikator dari kemandirian adalah sebesar 2,85, dengan demikian kemandirian dalam kinerja berada pada kategori sedang.



**TABEL 4.57**  
**Frekuensi jawaban responden untuk variabel Kinerja**

SKOR JAWABAN	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
25	1	3.8	3.8	3.8
26	9	34.6	34.6	38.5
27	4	15.4	15.4	53.8
28	1	3.8	3.8	57.7
31	2	7.7	7.7	65.4
32	6	23.1	23.1	88.5
33	1	3.8	3.8	92.3
34	2	7.7	7.7	100.0
Total	26	100.0	100.0	

**Sumber: Data Penelitian Yang Di olah**

Dari table 4.57 di atas dapat dilihat bahwa 38,4 % dengan total 10 responden berada kategori jawaban responden berada pada kisaran total jawaban 25-26, yang artinya frekuensi kumulatif jawaban responden berada pada kisaran sangat rendah, 5 orang responden (29,2%) berada pada kisaran total 27-28 yang tergolong kategori rendah, 30,8% atau 8 orang responden berada pada skor total jawaban 31-32 yang berarti tergolong dalam kategori tinggi dan sisanya sebesar 3 orang responden (11,5%) berada pada skor jawaban 33-34 yang berada pada kategori sangat tinggi.

**TABEL 4.58**  
**Klasifikasi Jawaban Responden**

No	Jumlah Skor Jawaban Responden	Kategori
1	25 – 26	Sangat Rendah
2	27 – 28	Rendah
3	29 – 30	Sedang
4	31 – 32	Tinggi

5	33 – 34	Sangat Tinggi
6	35 Ke atas	Sempurna

## **9. Pengaruh Kepemimpinan (X1), Iklim Organisasi (X2), Motivasi (X3) dengan Kinerja (Y)**

### **a. Korelasi antar Variabel**

Untuk mengetahui besarnya pengaruh gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi terhadap kinerja dilakukan pengujian hipotesis menggunakan analisis korelasi. Variabel penelitian gaya kepemimpinan, iklim organisasi, motivasi dan kinerja pegawai diukur melalui indikator yang dijabarkan dalam kuesioner penelitian. Data variabel penelitian yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner. Dari data yang disebarkan melalui kuesioner penelitian selanjutnya diperoleh skor untuk setiap variabel yang digunakan dalam analisis data. Skor untuk masing-masing variabel merupakan total skor item.

Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui besar pengaruh gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai. Dalam penelitian ini variabel gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi sebagai variabel sebab (eksogenus variabel) dan kinerja pegawai sebagai variabel akibat (endogenus variabel). Langkah awal dalam perhitungan adalah mengetahui besaran korelasi antar variabel. Hasil perhitungan korelasi antar variabel yang diteliti dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 4.59**  
**Korelasi Antar Variabel**

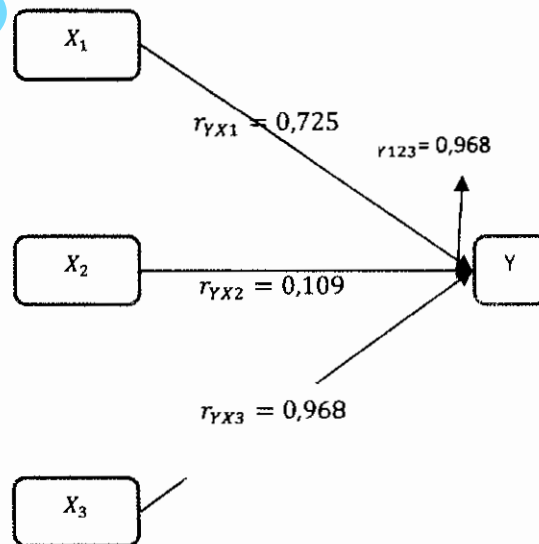
		GAYA KEPEMIMPINAN	IKLIM ORGANISASI	MOTIVASI	KINERJA PEGAWAI
KEPEMIMPINAN	Pearson Correlation	1	.028	.727**	.725**
	Sig. (2-tailed)		.890	.000	.000
	N	26	26	26	26
IKLIM ORGANISASI	Pearson Correlation	.028	1	.137	.109
	Sig. (2-tailed)	.890		.504	.596
	N	26	26	26	26
MOTIVASI	Pearson Correlation	.727**	.137	1	.968**
	Sig. (2-tailed)	.000	.504		.000
	N	26	26	26	26
KINERJA PEGAWAI	Pearson Correlation	.725**	.109	.968**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.596	.000	
	N	26	26	26	26

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Sumber : Lampiran uji korelasi data penelitian**

Dari tabel di atas, diperoleh hasil-hasil korelasi yang menjelaskan hubungan antar variabel dalam penelitian yang bisa di analisis dalam sebuah pola hubungan yaitu :

**Gambar 4.2 Korelasi Antar Variabel**





### **b. Korelasi antara Kepemimpinan (X1) dan Kinerja (Y)**

Hasil uji korelasi menunjukkan bahwa besarnya korelasi antara kepemimpinan (X1) dengan Kinerja (Y) adalah sebesar 0,725. Hasil ini membuktikan bahwa  $r_{hitung} > r_{table}$  ( $0,725 > 0,388$ ). Dengan demikian bisa dijelaskan bahwa antara kedua variabel tersebut memperlihatkan korelasi atau hubungan, atau dengan kata lain kepemimpinan yang ada berpengaruh pada kinerja. Sedangkan pada taraf signifikan juga menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara kedua variabel tersebut yaitu  $0,00 < 0,05$ .

### **c. Korelasi antara Iklim Organisasi (X2) dan Kinerja (Y)**

Hasil uji korelasi menunjukkan bahwa besarnya korelasi antara Iklim Organisasi (X2) dengan kinerja (Y) adalah sebesar 0,109. Hasil ini membuktikan bahwa  $r_{hitung} < r_{table}$  ( $0,109 < 0,388$ ). Dengan demikian bisa dijelaskan bahwa hubungan antara kedua variabel tersebut tidak memperlihatkan korelasi atau hubungan, atau dengan kata lain iklim organisasi yang ada tidak berpengaruh pada kinerja. Sedangkan pada taraf signifikan juga menunjukkan tidak adanya hubungan yang signifikan antara kedua variabel tersebut yaitu  $0,596 > 0,05$ .

### **d. Korelasi antara Motivasi (X3) dan Kinerja (Y)**

Hasil uji korelasi menunjukkan bahwa besarnya korelasi antara motivasi (X3) dengan Kinerja (Y) adalah sebesar 0,968. Hasil ini membuktikan bahwa  $r_{hitung} > r_{table}$  ( $0,968 > 0,388$ ). Dengan demikian bisa dijelaskan bahwa antara kedua variabel tersebut memperlihatkan korelasi atau hubungan, atau dengan kata lain

motivasi yang ada berpengaruh pada kinerja. Sedangkan pada taraf signifikan juga menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara kedua variabel tersebut yaitu  $0,00 < 0,05$ .

**e. Korelasi berganda antara 3 Variabel Bebas secara bersama-sama dengan Variabel Terikat**

**Tabel 4. 60**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.968 <sup>a</sup>	.938	.929	.826	.938	110.686	3	22	.000

a. Predictors: (Constant), GAYA\_KEPEMIMPINAN, IKLIM\_ORGANISASI, MOTIVASI

**Sumber : Lampiran uji korelasi data penelitian**

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa besarnya korelasi dari variabel gaya kepemimpinan, iklim oraganisasi dan motivasi yang berkorelasi secara bersama-sama terhadap variabel kinerja adalah 0,968. Hal ini berarti terdapat korelasi yang cukup tinggi dan mendekati sempurna. Sedangkan besarnya r square adalah 0,938 (93,8%), artinya besarnya pengaruh gaya kepemimpinan, iklim oraganisasi dan motivasi secara bersama-sama terhadap kinerja adalah 93,8%. Sedangkan sisanya sebesar 6,2% kinerja dipengaruhi oleh variabel yang lain.

#### f. Uji Determinasi

Seperti dijelaskan sebelumnya bahwa koefisien determinasi (*coefficient of determination/R-squared*) adalah ukuran yang menunjukkan berapa banyak variasi dalam data dapat dijelaskan oleh model korelasi atau regresi yang dibangun. Dengan kata lain determinasi akan menjelaskan seberapa besar kuatnya pengaruh satu variabel terhadap variabel yang lain .

Hasil uji determinasi yang diperoleh adalah sebagai berikut :

**Tabel 4. 61**  
**Hasil uji determinasi**

Variabel	Koefisien korelasi (r)	$r^2$	D ( $r^2 \times 100$ )	Faktor lain
X1 dengan Y	0,727	0.528529	52.8529	47.1471
X2 dengan Y	0,109	0.011881	1.1881	98.8119
X3 dengan Y	0,968	0.938024	93.8024	6.1976
X1, X2, X3 dengan Y	0,968	0.938024	93.8024	6.1976

Sumber : Lampiran ujispss data penelitian

Dari tabel di atas dapat dijelaskan bahwa besarnya pengaruh dari variabel satu ke variabel lainnya adalah sebagai berikut :

- Besarnya pengaruh variabel X1 yaitu kepemimpinan terhadap variabel Y yaitu kinerja tergolong tinggi yaitu sebesar 52,85% sedangkan sisanya sebesar 47,15% dipengaruhi oleh faktor lain.
- Besarnya pengaruh variabel X2 yaitu iklim organisasi terhadap variabel Y yaitu kinerja tergolong sangat rendah atau bisa dikatakan sama sekali tidak ada pengaruhnya. Hal ini disebabkan lebih banyak pengaruh faktor lain terhadap kinerja yaitu sebesar 98,82% dibandingkan besarnya pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja yaitu hanya sebesar 1,18%. Hal tersebut wajar karena besarnya nilai korelasi antara X2 dengan Y hanya sebesar 0,109.

- c. Besarnya pengaruh variabel X3 yaitu motivasi terhadap variabel Y yaitu kinerja tergolong sangat tinggi bahkan nyaris sempurna yaitu sebesar 93,80% dan hanya sebesar 6,20% kinerja dipengaruhi oleh variabel yang lain. Koefisien korelasi antar keduanya juga menunjukkan angka yang nyaris sempurna yaitu 0,968.
- d. Sedangkan besarnya ketiga variabel bebas X1, X2 dan X3 yaitu kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi secara bersama-sama mempengaruhi variabel terikat Y yaitu kinerja tergolong sangat tinggi yaitu sebesar 93,80% dan hanya sebesar 6,20% kinerja dipengaruhi oleh variabel yang lain. Hal ini disebabkan karena koefisien korelasi dari ketiga variabel bebas X1, X2 dan X3 yaitu gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi secara bersama-sama terhadap variabel terikat Y kinerja nyaris sempurna yaitu sebesar 0,968.



**g. Uji Regresi Berganda**

**Tabel 4.62**  
**Uji Regresi Berganda**

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.305	2.296		.568	.575	-3.457	6.067		
	KEPEMIMPINAN	.046	.084	.043	.553	.586	-.128	.221	.467	2.143
	IKLIM_ORGANISASI	-.021	.055	-.021	-.388	.701	-.135	.093	.970	1.030
	MOTIVASI	.927	.077	.939	11.965	.000	.766	1.088	.458	2.182

a. Dependent Variable: KINERJA\_PEGAWAI

**Sumber : Lampiran ujispss data penelitian**

Dari hasil perhitungan regresi pada di atas dapat disusun persamaan sebagai berikut :

$$Y' = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

$$Y' = 1,305 + (0,46)X_1 + (-0,21)X_2 + (0,927)X_3$$

$$Y' = 1,305 + 0,46X_1 - 0,21X_2 + 0,927X_3$$

**Keterangan:**

Y' = Kinerja Pegawai

a = konstanta

b<sub>1</sub>, b<sub>2</sub>, b<sub>3</sub> = koefisien regresi

X<sub>1</sub> = Kepemimpinan

X<sub>2</sub> = Iklim Organisasi

X<sub>3</sub> = Motivasi

Persamaan regresi di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Konstanta sebesar 1,305; artinya jika gaya kepemimpinan ( $X_1$ ), iklim organisasi ( $X_2$ ) dan motivasi ( $X_3$ ) nilainya adalah 0 atau tidak mengalami perubahan, maka nilai kinerja ( $Y'$ ) nilainya 1,305.
- b. Koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) sebesar 0,46; artinya jika variabel independen lain (iklim organisasi dan motivasi) nilainya tetap dan gaya kepemimpinan mengalami kenaikan 1%, maka nilai kinerja ( $Y'$ ) akan mengalami kenaikan sebesar 0,46. Koefisien bernilai positif artinya terjadi hubungan positif antara gaya kepemimpinan dengan kinerja, semakin naik gaya kepemimpinan maka semakin naik kinerja.
- c. Koefisien regresi variabel iklim organisasi ( $X_2$ ) sebesar -0,21; artinya jika variabel independen lain (gaya kepemimpinan dan motivasi) nilainya tetap dan iklim organisasi mengalami kenaikan 1%, maka nilai kinerja ( $Y'$ ) akan mengalami penurunan sebesar 0,21. Koefisien bernilai negatif artinya terjadi hubungan negatif antara iklim organisasi dengan kinerja, semakin naik iklim organisasi maka kinerja akan mengalami penurunan.
- d. Koefisien regresi variabel motivasi ( $X_3$ ) sebesar 0,927 artinya jika variabel independen lain (gaya kepemimpinan dan iklim organisasi) nilainya tetap dan motivasi mengalami kenaikan 1%, maka nilai kinerja ( $Y'$ ) akan mengalami kenaikan sebesar 0,927. Koefisien bernilai positif artinya terjadi hubungan positif antara motivasi dengan kinerja, semakin naik motivasi maka semakin naik kinerja.

## 10. Uji Hipotesis

### 1. Hipotesis I

Hipotesis awal yang di ajukan adalah

Ha : terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja.

Ho : tidak terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja.

Hasil yang diperoleh dalam penelitian menunjukkan bahwa  $t_{hitung}$  sebesar 0,725 yang artinya  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $0,725 > 0388$  hal ini berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Dengan demikian terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja.

### 2.Hipotesis II

Hipotesis awal yang di ajukan adalah

Ha : terdapat pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja.

Ho : tidak terdapat pengaruh iklim organisasi kinerja.

Hasil yang diperoleh dalam penelitian menunjukkan bahwa  $t_{hitung}$  sebesar 0,109 yang artinya  $t_{hitung} < t_{tabel}$  yaitu  $0,109 < 0388$  hal ini berarti  $H_a$  ditolak dan  $H_0$  diterima. Dengan demikian tidak terdapat pengaruh iklim organisasi kinerja.

### 3.Hipotesis III

Hipotesis awal yang di ajukan adalah

Ha : terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja.

Ho : tidak terdapat motivasi terhadap kinerja.

Hasil yang diperoleh dalam penelitian menunjukkan bahwa  $t_{hitung}$  sebesar 0,968 yang artinya  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $0,968 > 0,388$  hal ini berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Dengan demikian terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja.

#### 4. Hipotesis VII

Hipotesis awal yang di ajukan adalah

$H_a$  : terdapat pengaruh kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai.

$H_0$  : tidak terdapat pengaruh kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai.

Hasil yang diperoleh dalam penelitian menunjukkan bahwa  $t_{hitung}$  sebesar 0,968 yang artinya  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $0,968 < 0,388$  hal ini berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Dengan demikian terdapat pengaruh gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai.

#### C. Pembahasan

**Tabel 4.63**  
**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
KEPEMIMPINAN	26	25	35	29.23	2.875
IKLIM_ORGANISASI	26	25	35	29.46	3.049
MOTIVASI	26	25	34	28.92	3.149
KINERJA	26	25	34	28.85	3.107
Valid N (listwise)	26				

Sumber : Lampiran ujispss data penelitian



Berdasarkan hasil yang diperoleh dalam penelitian menunjukkan bahwa skor minimum untuk ke empat variable penelitian adalah sama yaitu 25 sedangkan skor tertinggi berada pada angka 34 dan 35. Dengan demikian keseluruhan hasil penelitian menunjukkan kategori hasil yang berada pada kreiteria sedang.

### **1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja**

Kepemimpinan situasional menekankan pada faktor kontekstual yang mempengaruhi proses kepemimpinan seperti, sifat pekerjaan, sifat lingkungan, dan karakter pengikutnya. Asumsi yang dipakai adalah, perbedaan atribut akan efektif dalam situasi yang berbeda, dan atribut yang sama tidak akan optimal untuk berbagai macam situasi, teori ini terkadang disebut teori kontinjensi. Teori situasional Hershey dan Blanchard (SLT), adalah teori kontinjensi yang memusatkan perhatian pada pengikut, mengatakan :

- a. Jika pengikut tidak mampu dan tidak ingin melakukan tugas, pemimpin perlu memberikan alasan yang khusus dan jelas.
- b. Jika pengikut tidak mampu dan ingin, pemimpin perlu memaparkan orientasi tugas-tugas yang tinggi.
- c. Jika pengikut mampu dan tidak ingin, pemimpin perlu mendukung dan partisipatif.
- d. Jika pengikut mampu dan ingin, pemimpin tidak perlu berbuat banyak.

Berdasarkan tanggapan hasil responden tentang gaya kepemimpinan di Kantor Ketahanan Pangan Kota Lubuklinggau ( $X_1$ ), diperoleh skor rata-rata sebesar 2,92. Sesuai dengan kriteria penafsiran yang dikemukakan Sugiyono

(2004 : 66) berada diantara hubungan 2,6 – 3,3maka gambaran gaya kepemimpinan di Kantor Ketahanan Pangan Kota Lubuklinggau termasuk kategori sedang atau cukup baik.

Hal ini berarti kepemimpinan di Kantor Ketahanan Pangan Kota Lubuklinggau yang ditampilkan masih pada kategori sedang atau cukupsehinggaperlu dikaji ulang agar kepemimpinan yang diterapkan bisa dinaikkan ke level yang lebih baik dengan derajat yang lebih baik pula. Tanpa adanya pemahaman tentang kepemimpinan maka tujuan yang diharapkan sulit dicapai. Peran dan fungsi yang harus dilaksanakan oleh pimpinan sebagai seorang pemimpin seperti yang dijelaskan oleh Mulyasa (2009 : 98) diantaranya sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator dan motivator.

## **2. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja**

Iklim organisasi adalah persepsi individu terhadap praktek dan prosedur yang berasal dari pengalamannya berinteraksi di lingkungan organisasinya, dalam hubungannya dengan kesejahteraan mereka dan dapat mempengaruhi perilakunya di organisasi.

Kualitas pelayanan merupakan bentuk performansi yang identik dengan perilaku pegawai. Perilaku pegawai tersebut dapat dipengaruhi oleh iklim organisasi. Iklim organisasi yang positif terwujud ketika pegawai mempersepsi positif suasana, dimensi-dimensi, praktek, dan prosedur di tempat kerjanya. Hasilnya yaitu sikap dan perilaku pegawai yang timbul pun positif dan mendukung ke arah pemberian pelayanan yang berkualitas.

Berdasarkan tanggapan hasil responden tentang iklim organisasi di Kantor Ketahanan Pangan Kota Lubuklinggau ( $X_1$ ), diperoleh skor rata-rata sebesar 2,94. Sesuai dengan kriteria penafsiran yang dikemukakan Sugiyono (2004 : 66) berada diantara hubungan 2,6 – 3,3 maka gambaran iklim organisasi di Kantor Ketahanan Pangan Kota Lubuklinggau termasuk kategori sedang atau cukup baik.

Hal ini berarti iklim organisasi di Kantor Ketahanan Pangan Kota Lubuklinggau yang ditampilkan masih pada kategori sedang atau cukup sehingga perlu dibenahi agar iklim organisasi yang tercipta bisa dinaikkan ke level yang kondusif dan mendukung. Iklim organisasi yang kurang kondusif akan menyebabkan tujuan organisasi yang diharapkan sulit dicapai.

### **3. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja**

Motivasi merupakan satu penggerak dari dalam hati seseorang untuk melakukan atau kesuksesan dan menghindari kegagalan hidup. Dengan kata lain motivasi adalah sebuah mencapai sesuatu tujuan. Motivasi juga bisa dikatakan sebagai rencana atau keinginan untuk menuju proses untuk tercapainya suatu tujuan. Seseorang yang mempunyai motivasi berarti ia telah mempunyai kekuatan untuk memperoleh kesuksesan dalam kehidupan..

Motivasi dapat berupa motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi yang bersifat intrinsik adalah manakala sifat pekerjaan itu sendiri yang membuat seorang termotivasi, orang tersebut mendapat kepuasan dengan melakukan pekerjaan tersebut bukan karena rangsangan lain seperti status ataupun uang atau bisa juga dikatakan seorang melakukan hobbinya. Sedangkan motivasi ekstrinsik

adalah manakala elemen elemen diluar pekerjaan yang melekat di pekerjaan tersebut menjadi faktor utama yang membuat seorang termotivasi seperti status ataupun kompensasi.

Berdasarkan tanggapan hasil responden tentang motivasidi Kantor Ketahanan Pangan Kota Lubuklinggau ( $X_1$ ), diperoleh skor rata-rata sebesar 2,89. Sesuai dengan kriteria penafsiran yang dikemukakan Sugiyono (2004 : 66) berada diantara hubungan 2,6 – 3,3 maka gambaran motivasidi Kantor Ketahanan Pangan Kota Lubuklinggau termasuk kategori sedang atau cukup baik.

Hal ini berarti motivasidi Kantor Ketahanan Pangan Kota Lubuklinggau yang dimiliki oleh para pegawai dalam menjalankan tugas masih pada kategori sedang atau cukup sehingga perlu benahi agar motivasi yang pegawai lebih tinggi dan baik agar mampu memperoleh hasil kerja serta prestasi yang maksimal. Jika motivasi pegawai seadanya atau tidak cukup tinggi atau baik maka akan berpengaruh pada beban dan tingkat responsibilitas terhadap tugas yang dimiliki pegawai.

#### **4. Pengaruh Kepemimpinan, Iklim Organisasi & Motivasi terhadap Kinerja**

Sistem pengukuran kinerja yang menggunakan kerangka pengukuran kinerja dengan pendekatan proses mulai dari input hingga dampaknya adalah sebagai berikut:

##### **I. Masukan (Input)**

Indikator input harus dibedakan dengan inputnya sendiri. Input adalah segala hal yang digunakan untuk menghasilkan output dan outcome. Sedangkan



indikator input adalah alat yang digunakan untuk mengukur jumlah input yang digunakan untuk menghasilkan output dan outcome (melaksanakan kegiatan). Dengan meninjau distribusi sumberdaya, suatu lembaga dapat menganalisis kesesuaian alokasi sumberdaya dengan rencana strategis yang telah ditetapkan.

Tolok ukur input tidak dapat digunakan untuk menilai kinerja suatu kegiatan apabila diterapkan tidak menggunakan pertimbangan yang tepat. Besarnya input dengan tingkat keberhasilan atau kinerja suatu kegiatan memang memiliki hubungan/korelasi. Namun, tingkat korelasi ini tidak sepenuhnya tepat, karena Input yang besar tidak selalu menjamin tercapainya suatu keberhasilan pemerintah.

## 2. Proses (Process)

Indikator ini berisi gambaran mengenai langkah-langkah yang dilaksanakan dalam menghasilkan barang atau jasa. Indikator mengenai proses dapat dikelompokkan menjadi:

- (a) Frekuensi proses atau aktivitas,
- (b) Ketaatan terhadap ketentuan atau standar yang ditentukan dalam melaksanakan proses.

## 3. Keluaran (Output)

Indikator output harus dibedakan dengan outputnya sendiri. Output adalah segala hal yang dihasilkan oleh suatu aktivitas atau kegiatan. Sedangkan indikator output adalah alat untuk mendeskripsikan bagaimana organisasi mengelola input tersebut dalam menghasilkan output dan outcome. Dengan membandingkan output, suatu unit kerja dapat menganalisis sejauh mana kegiatan terlaksana

sesuai dengan rencana. Untuk dapat menilai kemajuan suatu kegiatan, tolok ukur output harus dikaitkan dengan sasaran-sasaran kegiatan yang terdefinisi dengan baik dan terukur. Untuk dapat menggambarkan mengenai hal tersebut, indikator kinerja output dapat dikelompokkan menjadi indikator yang menggambarkan mengenai kuantitas output, kualitas output dan efisiensi dalam menghasilkan output.

#### 4. Hasil (Outcome).

Indikator outcome memberikan gambaran mengenai hasil aktual atau yang diharapkan dari barang atau jasa yang diproduksi oleh suatu organisasi. Indikator kinerja outcome mengukur outcome yang lebih dapat dikendalikan (controllable) bagi organisasi. Untuk outcome yang melibatkan banyak pihak ataupun dipengaruhi secara signifikan oleh faktor-faktor lain di luar kendali organisasi sebaiknya diukur sebagai manfaat (benefit) atau dampak (impact).

#### 5. Manfaat (Benefit)

Indikator kinerja ini menggambarkan manfaat yang diperoleh dari indikator hasil. Manfaat tersebut baru tampak setelah beberapa waktu kemudian, khususnya dalam jangka menengah dan jangka panjang. Indikator manfaat menunjukkan hal-hal yang diharapkan untuk dicapai bila keluaran dapat diselesaikan dan berfungsi dengan optimal (tepat lokasi dan tepat waktu).

#### 6. Dampak (Impact)

Indikator dampak memberikan gambaran mengenai efek langsung atau tidak langsung yang dihasilkan dari tercapainya tujuan-tujuan program. Dampak merupakan outcome pada tingkat yang lebih tinggi hingga batas tertentu. Indikator

kinerja dampak, mengukur outcome yang lebih makro dan melibatkan pihak lain diluar organisasi. Karena sifatnya yang tidak dikendalikan (uncontrollable), indikator dampak boleh tidak disertai dengan target.

Berdasarkan tanggapan hasil responden tentang kinerja pegawaidi Kantor Ketahanan Pangan Kota Lubuklinggau ( $X_1$ ), diperoleh skor rata-rata sebesar 2,88. Sesuai dengan kriteria penafsiran yang dikemukakan Sugiyono (2004 : 66) berada diantara hubungan 2,6 – 3,3 maka gambaran gaya kepemimpinan di Kantor Ketahanan Pangan Kota Lubuklinggau termasuk kategori sedang atau cukup baik.

Hal ini berarti kinerja pegawaidi Kantor Ketahanan Pangan Kota Lubuklinggau yang ditampilkan masih pada kategori sedang atau cukupsehinggaperlu adanya kajian ulang terhadap kinerja pegawaiagar kinerja yang dimiliki pegawai bisa ditingkatkan ke level yang lebih baik dengan derajat yang lebih baik pula.

#### D. Implikasi Teoritis

**Tabel 4.64**  
**Implikasi Teoritis Hasil Penelitian dan Penelitian Sebelumnya**

Penelitian Terdahulu	Penelitian Sekarang	Implikasi Teoritis
Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja secara bersamaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai	Kepemimpinan, Iklim Organisasi dan Motivasi secara bersamaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dimana, Kepemimpinan di Kantor Ketahanan Pangan Kota Lubuklinggau sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor,	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Peningkatan Kualitas managerial pimpinan</li> <li>2. Pengembangan wawasan dan ketrampilan bagi pimpinan.</li> <li>3. Lebih mengembangkan pada teknik-teknik kerjasama dan pendekatan terhadap bawahan.</li> </ol>

	leader, inovator dan motivator sesuai dengan hasil pengolahan data termasuk dalam kategori sedang atau cukup	4. Pendelegasian wewenang
Gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan pada Biro lingkup Departemen Pertanian.	Iklim Organisasi yang tercipta di Kantor Ketahanan Pangan Kota Lubuklinggau sesuai dengan hasil pengolahan data termasuk dalam kategori sedang atau cukup. Sedangkan Motivasi kerja yang meliputi motivasi intrinsik dan ekstrinsik sesuai dengan hasil pengolahan data termasuk kategori sedang atau cukup.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menciptakan suasana kerja yang kondusif dan Nyaman.</li> <li>2. Meningkatkan pola yang fleksible dalam birokrasi.</li> <li>3. Peningkatan motivasi baik secara internal maupun eksternal</li> </ol>
Kompensasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai dan ternyata ternyata mampu memberikan tingkat kepuasan karyawan dan meningkatkan Kinerja.	Kinerja pegawai di Kantor Ketahanan Pangan Kota Lubuklinggau yang meliputi tanggung jawab, disiplin, pemahaman, beban kerja, prestasi, kualitas dan kuantitas hasil pekerjaan sesuai dengan pengolahan data berada pada kategori sedang atau cukup	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pembagian tugas yang jelas.</li> <li>2. Penilaian hasil kerja yang maksimal dan prosedural.</li> <li>3. Pemberian penghargaan untuk meningkatkan kinerja</li> </ol>



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan dan pembahasannya mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan terhadap kinerja pegawai Kantor Ketahanan Pangan Kota Lubuklinggau, penulis memperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. Besarnya pengaruh yang ditimbulkan Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja (Y) adalah sebesar 52,85%, sedangkan sisanya 47,15% dipengaruhi oleh faktor yang lain, yang artinya pengaruh kepemimpinan di Kantor Ketahanan Pangan Kota Lubuklinggau termasuk dalam kategori sedang atau cukup.
2. Besarnya pengaruh yang ditimbulkan Iklim Organisasi (X2) terhadap kinerja (Y) adalah sebesar 1,18%, sedangkan sisanya 98,82% dipengaruhi oleh faktor lain. yang artinya pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai di Kantor Ketahanan Pangan Kota Lubuklinggau sama sekali tidak ada atau bisa dikatakan sangat tidak kondusif.
3. Besarnya pengaruh yang ditimbulkan Motivasi (X3) terhadap kinerja (Y) adalah sebesar 93,80% dan hanya 6,20% dipengaruhi oleh faktor lain. yang artinya Motivasi yang ada berpengaruh besar terhadap kinerja.
4. Besarnya pengaruh dari ketiga variabel yang ditimbulkan yaitu Kepemimpinan (X1), Iklim Organisasi (X2) dan Motivasi (X3) secara bersama-sama terhadap Kinerja (Y) adalah sebesar 93,80%. Sedangkan sisanya sebesar 6,20 % kinerja di <sup>134</sup>hi oleh variabel yang lain. Hal ini

disebabkan karena koefisien korelasi dari ketiga variabel X1, X2 dan X3 yaitu gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi secara bersama-sama terhadap variabel Y kinerja nyaris sempurna yaitu sebesar 0,968. Yang artinya pengaruh kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai di Kantor Ketahanan Pangan Kota Lubuklinggau sangat besar.

## B. Saran

Berdasarkan hasil-hasil yang diperoleh dalam penelitian yaitu pengaruh gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai baik secara bersama-sama maupun secara parsial serta mengetahui karakteristik yang memberi pengaruh paling besar terhadap kinerja pegawai di Kantor Ketahanan Pangan Kota Lubuklinggau, maka :

1. Kepemimpinan di Kantor Ketahanan Pangan Kota Lubuklinggau berada pada kategori sedang atau cukup baik. Sejalan dengan semakin meningkatnya tuntutan dari Indeks Kualitas Kinerja Pegawai serta masyarakat terhadap kualitas layanan aparatur Pemerintah, maka untuk meningkatkan kinerja pegawai, kepemimpinan Kantor Ketahanan Pangan Kota Lubuklinggau harus lebih efektif. Untuk itu kepala Kantor Ketahanan Pangan Kota Lubuklinggau perlu mengikuti workshop manajemen dan keorganisasian serta lebih terbuka pada saran dan kritik yang sifatnya membangun bukan sebaliknya cenderung otoriter, egois dan anti kritik. .
2. Berdasarkan pengolahan data, iklim organisasi di Kantor Ketahanan Pangan Kota Lubuklinggau termasuk pada kategori kurang baik. Sejalan dengan

fungsi dan kedudukan kantor yang memiliki visi dan misi serta orientasi akan hasil yang jelas, maka pimpinan harus mampu membangun suasana kantor yang kondusif menyenangkan dan dinamis, sehingga para pegawai merasa nyaman melaksanakan tugas atau bahkan mampu mengeksplorasi kemampuan yang mereka (para pegawai) secara maksimal guna mendukung program yang dimiliki oleh Kantor Ketahanan Pangan Kota Lubuklinggau.

3. Berdasarkan pengolahan data, motivasi kerja pegawai di Kantor Ketahanan Pangan Kota Lubuklinggau termasuk pada kategori cukup baik atau sedang. Motivasi kerja perlu ditingkatkan baik motivasi internal maupun eksternal. Untuk motivasi secara internal dapat dilakukan oleh pegawai sendiri dengan memandang bahwa pekerjaan atau tugas adalah tanggung jawab yang merupakan konsekuensi dari pekerjaan atau posisi sebagai pegawai yang dimiliki. Sedangkan motivasi eksternal dapat ditingkatkan melalui perhatian dari pimpinan dengan cara peningkatan kesejahteraan pegawai, *job description* yang jelas serta menjalin hubungan interpersonal yang lebih harmonis dan peningkatan lingkungan kerja yang aman dan nyaman sehingga para pegawai dapat meraih prestasi kerja yang lebih baik pada waktu mendatang.
4. Kinerja pegawai Kantor Ketahanan Pangan Kota Lubuklinggau berada pada kategori cukup baik atau sedang. Perlu diperhatikan hal-hal yang memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai. Untuk peningkatan kinerja pegawai/pimpinan di Kantor Ketahanan Pangan Kota Lubuklinggau harus dapat menentukan strategi yang efektif dan apabila terjadi penurunan kualitas kinerja dapat mengidentifikasi penyebabnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bungin, Burhan, (2005), *Metodologi Penelitian Kuantitatif*, Jakarta: Kencana
- Sukmadinata, Nana Syaodih, (2005), *Metode Penelitian Pendidikan*, Bandung: Kerjasama PPs Universitas Pendidikan Indonesia dengan Remaja Rosda Karya.
- Sugiyono, 2010. *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*, Bandung: Alfabeta.
- Nazir, M. 2005. *Metode Penelitian*. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Hasan, Iqbal . 2004. Analisis Data Penelitian dengan Statistik. Jakarta: Bumi Aksara
- Umar, H. 2002. *Strategic Management in Action*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Handoko, T. Hani, 2001, *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia* (Edisi 2), Yogyakarta : Badan Penerbit Fakultas Ekonomi.
- Hasibuan. Melayu S.P 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Werter, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Buku 1 & 2*, Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Gibson, James. L, John M. Ivancevich, dan James H. Donnely Jr. (1992), *Organisasi: Perilaku, Struktur, dan Proses*. Jakarta: Binapura Aksara.
- Simamora. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia. edisi kedua*. Yogyakarta: STIE YKPN
- Sudjana. 2002. *Metode Statistika*. Bandung: Tarsito
- Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan ke-13. Alfabeta. Bandung.
- Swandari. 2003, *Analisis Pengaruh gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*, Jurnal Manajemen Bisnis, Vol. 4 No. 2. Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Versi Online : <http://www.manbisnis.tripod.com>



- Thoha, Miftah. 2001. *Kepemimpinan Dalam Manejemen*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Umar, Husein. 2001. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Jakarta : Gramedia Pustaka Tama.
- Winardi, 2000, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, Jakarta : Renika Cipta.
- Winardi, J. 1996. *Asas-Asas Manajemen*. Bandung: Mandar Maju.
- Yukl, Gery. 1996. *Kepemimpinan Dalam Organisasi Leadership in Organisations*. Jakarta:Rineka Cipta
- Yukl, Gery. 1998. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta:Rineka Cipta
- Barkah. 2002. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Iklim Organisasi Terhadap Prestasi Kerja Organisasi di Surabaya. Tesis Program Pascasarjana Unair, Surabaya.
- Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian Administrasi* . Bandung : CV Alfabeta.
- Sugiyono. 2009. *Statistika untuk Penelitian* . Bandung : CV Alfabeta Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : CV Alfabeta
- Suharsimi, A. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek* . Jak Rineka Cipta
- Hasan, Iqbal . 2004. *Analisis Data Penelitian dengan Statistik*. Jakarta: Bumi Aksara
- Nazir, M. 2005. *Metode Penelitian* . Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Renville Siagian. 2003. *Pengantar Manajemen Agribisnis*. Gajah Mada University Press
- Sukardi. 2004. *Metodologi Penelitian Pendidikar Kompetensi dan Prakteknya*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Syamsuddin dan Vismaia S. Damaianti. 2009. *Metodologi Penelitian Pendidikan Bahasa*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Prof. Dr. M.A.S Imam Chourmain, M.Ed. 2008. *Acuan Normatif Penelitian Untuk Penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertasi*. Jakarta: Al-Haramain Publishing House.

## KUISONER PENELITIAN

### JUDUL PENELITIAN

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, IKLIM ORGANISASI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI KANTOR KETAHANAN PANGAN KOTA LUBUKLINGGAU.**

### DATA PENELITI

1. NAMA : AAN CHRISTIYANTO
2. NIM : 500045478
3. PROGRAM STUDI : PROGRAM PASCASARJANA (S2) UNIVERSITAS TERBUKA
4. BIDANG ILMU : ADMINISTRASI PUBLIK

### DATA RESPONDEN

1. NAMA :
2. PANGKAT :
3. JABATAN :
4. UMUR :
5. JENIS KELAMIN :
6. PENDIDIKAN :

### PETUNJUK PENGISIAN

1. Bacalah dengan teliti pernyataan-pernyataan dibawah ini, sebelum Bapak/Ibu memilih jawabanya.
2. Lingkari jawaban yang sesuai dengan pendapat dan pengalaman Bapak/Ibu.
3. Apabila terjadi kekeliruan berilah tanda silang pada jawaban yang salah, kemudian lingkari jawaban yang benar.
4. Jawaban dari pernyataan-pernyataan ini akan dipergunakan sebagai kepentingan penelitian, sehingga akan kami jaga selalu kerahasiaanya.
5. Kami mengucapkan terimakasih dan memberikan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada Bapak/Ibu atas kesediaanya mengisi dan mengembalikan kuisoner ini kepada kami.

Lubuklinggau,  
Responden,

.....

## I. Daftar Pertanyaan Variabel X1 Kepemimpinan

Isilah kuisisioner dibawah ini dengan melingkari pada salah satu jawaban yang saudara pilih.

1. Bagaimana pimpinan Bapak/ibu dalam memberikan arahan teknis tentang tata cara pelaksanaan tugas yang diberikan
  - a. Sangat Baik
  - b. Baik
  - c. Cukup Baik
  - d. Kurang Baik
  - e. Tidak Baik
  
2. Cara yang dilakukan pimpinan memberikan arahan agar pegawai memahami bimbingan dan arahan yang diberikan
  - a. Sangat Baik
  - b. Baik
  - c. Cukup Baik
  - d. Kurang Baik
  - e. Tidak Baik
  
3. Cara yang dimiliki dan ditunjukkan oleh pimpinan dalam melaksanakan tugas
  - a. Sangat Baik
  - b. Baik
  - c. Cukup Baik
  - d. Kurang Baik
  - e. Tidak Baik
  
4. Cara berbicara/berkomunikasi yang dimiliki dan ditunjukkan oleh pimpinan dalam berkomunikasi dengan perangkat organisasi
  - a. Sangat Senang
  - b. Senang
  - c. Cukup Senang
  - d. Kurang Senang
  - e. Tidak Senang
  
5. Setujukah Bapak/Ibu bahwa rasa simpati dan daya tarik yang dimiliki oleh pimpinan adalah baik
  - a. Sangat Setuju
  - b. Setuju
  - c. Cukup Setuju
  - d. Kurang Setuju
  - e. Tidak Setuju

6. Bagaimana menurut Bapak/Ibu tentang ketegasan yang dimiliki oleh pimpinan
  - a. Sangat Baik
  - b. Baik
  - c. Cukup Baik
  - d. Kurang Baik
  - e. Tidak Baik
  
7. Setujukah Bapak/Ibu bahwa gambaran tentang pemahaman wawasan dan pengetahuan yang dimiliki dalam mendelegasikan wewenang/pekerjaan adalah baik
  - a. Sangat Baik
  - b. Baik
  - c. Cukup Baik
  - d. Kurang Baik
  - e. Tidak Baik
  
8. Bagaimana pemahaman yang dimiliki pimpinan terhadap tugas yang didelegasikan
  - a. Sangat Baik
  - b. Baik
  - c. Cukup Baik
  - d. Kurang Baik
  - e. Tidak Baik
  
9. Menurut Bapak/Ibu apakah pimpinan memberikan penetapan batas akhir penyelesaian tugas yang diberikan
  - a. Sangat Memberi
  - b. Memberi
  - c. Cukup Memberi
  - d. Kurang Memberi
  - e. Tidak Memberi
  
10. Menurut Bapak/Ibu apakah pemimpin menilai kebijakan yang dimiliki dan merespon hasil pekerjaan (yang didelegasikan)
  - a. Sangat Menilai
  - b. Menilai
  - c. Cukup Menilai
  - d. Kurang Menilai
  - e. Tidak Menilai



## II. Daftar Pertanyaan Variabel X2 Iklim Organisasi

Isilah kuisioner dibawah ini dengan melingkari pada salah satu jawaban yang saudara pilih.

1. Menurut Bapak/Ibu bagaimana Situasi dan kondisi yang terjadi dalam organisasi yang berpengaruh pada suasana kerja.
  - a. Sangat Baik
  - b. Baik
  - c. Cukup Baik
  - d. Kurang Baik
  - e. Tidak Baik
  
2. Menurut Bapak/Ibu bagaimana rasa nyaman yang dimiliki oleh pegawai terhadap lingkungan organisasi
  - a. Sangat Nyaman
  - b. Nyaman
  - c. Cukup Nyaman
  - d. Kurang Nyaman
  - e. Tidak Nyaman
  
3. Menurut Bapak/Ibu setujukah dengan sistem distribusi pekerjaan/ tugas dan kordinasi hubungan dalam organisasi yang ada
  - a. Sangat Setuju
  - b. Setuju
  - c. Cukup Setuju
  - d. Kurang Setuju
  - e. Tidak Setuju
  
4. Setujukah Bapak/Ibu dengan pelaksanaan tugas dan pekerjaan sesuai dengan bagian, bidang dan keahlian sesuai dengan jabatan
  - a. Sangat Setuju
  - b. Setuju
  - c. Cukup Setuju
  - d. Kurang Setuju
  - e. Tidak Setuju
  
5. Menurut Bapak/Ibu bagaimana rasa nyaman dalam melaksanakan tugas
  - a. Sangat Nyaman
  - b. Nyaman
  - c. Cukup Nyaman
  - d. Kurang Nyaman
  - e. Tidak Nyaman

6. Bagaimana menurut Bapak/Ibu adakah hubungan kantor dalam aktifitas kerjanya dengan berbagai pihak
  - a. Sangat Berhubungan
  - b. Berhubungan
  - c. Cukup Berhubungan
  - d. Kurang Berhubungan
  - e. Tidak Berhubungan
  
7. Bagaimana kemampuan bekerjasama dengan pihak eksternal diluar organisasi tetapi berhubungan dengan pelaksanaan tugas
  - a. Sangat Mampu
  - b. Mampu
  - c. Cukup Mampu
  - d. Kurang Mampu
  - e. Tidak Mampu
  
8. Menurut Bapak/Ibu bagaimana pola penerapan hubungan kerja dengan berbagai pihak.
  - a. Sangat Menerapkan
  - b. Menerapkan
  - c. Cukup Menerapkan
  - d. Kurang Menerapkan
  - e. Tidak Menerapkan
  
9. Menurut Bapak/Ibu mampukah pimpinan mengikuti dan menjalani system birokrasi yang berlaku dengan baik
  - a. Sangat Mampu
  - b. Mampu
  - c. Cukup Mampu
  - d. Kurang Mampu
  - e. Tidak Mampu
  
10. Bagaimana menurut Bapak/Ibu tentang Penilaian Kualitas system birokrasi dalam penyelesaian masalah
  - a. Sangat Baik
  - b. Baik
  - c. Cukup Baik
  - d. Kurang Baik
  - e. Tidak Baik

### III. Daftar Pertanyaan Variabel X3 Motivasi

Isilah kuisioner dibawah ini dengan melingkari pada salah satu jawaban yang saudara pilih.

1. Menurut Bapak/Ibu seberapa penting semangat yang dimiliki oleh pegawai dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan.
  - a. Sangat Penting
  - b. Penting
  - c. Cukup Penting
  - d. Kurang Penting
  - e. Tidak Penting
  
2. Menurut Bapak/Ibu setuju bahwa semangat kerja yang dimiliki memberikan dorongan untuk bekerja dengan baik terhadap tugas yang diberikan
  - a. Sangat setuju
  - b. Setuju
  - c. Cukup setuju
  - d. Kurang setuju
  - e. Tidak setuju
  
3. Menurut Bapak/Ibu setuju bahwa mau dan mampu melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya
  - a. Sangat Setuju
  - b. Setuju
  - c. Cukup Setuju
  - d. Kurang Setuju
  - e. Tidak Setuju
  
4. Setujukah Bapak/Ibu menyatakan berusaha menghindari pekerjaan atau tugas yang diberikan
  - a. Sangat Sering
  - b. Sering
  - c. Cukup Sering
  - d. Kurang Sering
  - e. Tidak Pernah
  
5. Setujukah Bapak/Ibu bahwa motivasi dalam melaksanakan tugas yang diberikan merupakan sebuah tanggungjawab moral.
  - a. Sangat Setuju
  - b. setuju
  - c. Cukup Setuju
  - d. Kurang Setuju
  - e. Tidak Setuju

6. Bagaimana menurut Bapak/Ibu bahwa tugas yang diberikan adalah sebuah beban
  - a. Sangat Setuju
  - b. Setuju
  - c. Cukup Setuju
  - d. Kurang Setuju
  - e. Tidak Setuju
  
7. Bagaimana menurut Bapak/Ibu bersediakah, mengulang atau membenahi jika pekerjaan atau tugas dikritik dan membutuhkan pembenahan
  - a. Sangat bersedia
  - b. Bersedia
  - c. Cukup Bersedia
  - d. Kurang Bersedia
  - e. Tidak Bersedia
  
8. Menurut Bapak/Ibu puaskah atau senangkah setelah melaksanakan tugas atau pekerjaan yang diberikan.
  - a. Sangat Puas
  - b. Puas
  - c. Cukup Puas
  - d. Kurang Puas
  - e. Tidak Puas
  
9. Menurut Bapak/Ibu setujukah bahwa kepuasan yang dimiliki adalah dengan melaksanakan tugas yang akan datang dengan sebaik-baiknya
  - a. Sangat Setuju
  - b. Setuju
  - c. Cukup Setuju
  - d. Kurang Setuju
  - e. Tidak Setuju
  
10. Bagaimana menurut Bapak/Ibu apakah hasil pelaksanaan tugas berpengaruh terhadap motivasi dalam melaksanakan pekerjaan
  - a. Sangat Berpengaruh
  - b. Berpengaruh
  - c. Cukup Berpengaruh
  - d. Kurang Berpengaruh
  - e. Tidak Berpengaruh



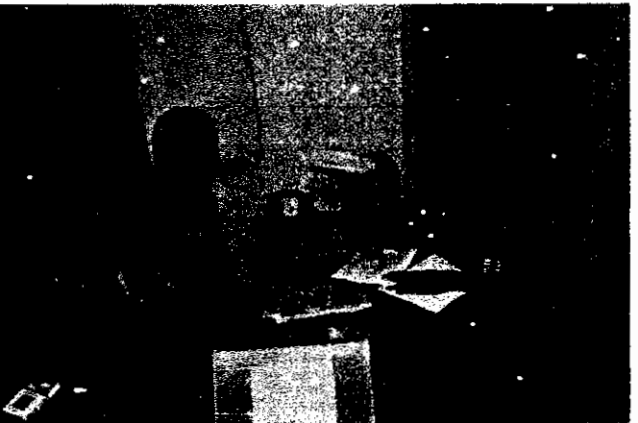
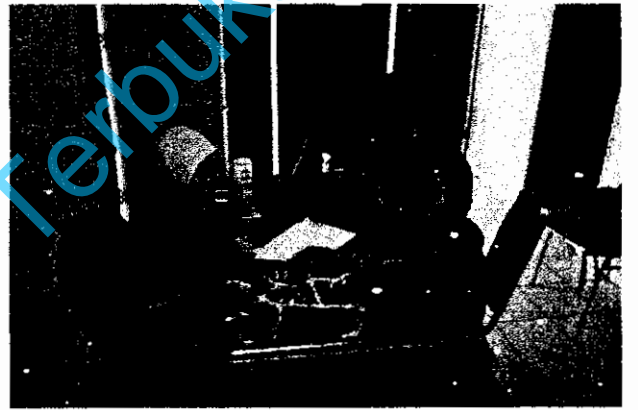
#### IV. Daftar Pertanyaan Variabel Y Kinerja

Isilah kuisioner dibawah ini dengan melingkari pada salah satu jawaban yang saudara pilih.

1. Menurut Bapak/Ibu seringkah terjadi kekeliruan dalam melaksanakan tugas
  - a. Tidak Pernah
  - b. Sese kali
  - c. Cukup Sering
  - d. Sering
  - e. Selalu
  
2. Bagaimana kesuaian antara hasil akhir dengan maksud dan tujuan pekerjaan yang diberikan
  - a. Sangat Sesuai
  - b. Sesuai
  - c. Cukup Sesuai
  - d. Kurang Sesuai
  - e. Tidak Sesuai
  
3. Menurut pendapat Bapak/Ibu banyaknya pekerjaan yang diselesaikan
  - a. Sangat Banyak
  - b. Banyak
  - c. Cukup Banyak
  - d. Kurang Banyak
  - e. Tidak Banyak
  
4. Seberapa sering Bapak/ibu dalam membantu tugas dari bagian yang lain
  - a. Sangat Sering
  - b. Sering
  - c. Cukup Sering
  - d. Kurang Sering
  - e. Tidak Sering
  
5. Mampukah Bapak/Ibu menyelesaikan tugas tepat pada waktunya
  - a. Sangat Mampu
  - b. Mampu
  - c. Cukup mampu
  - d. Kurang Mampu
  - e. Tidak Mampu

6. Bagaimana menurut Bapak/Ibu tentang kesiapan untuk melaksanakan tugas-tugas berikutnya
  - a. Sangat Siap
  - b. Siap
  - c. Cukup siap
  - d. Kurang Siap
  - e. Tidak Siap
  
7. Setujukah Bapak/Ibu tentang efisiensi terhadap penggunaan waktu dalam melaksanakan pekerjaan
  - a. Sangat Setuju
  - b. Setuju
  - c. Cukup Setuju
  - d. Kurang Setuju
  - e. Tidak Setuju
  
8. Seberapa seringkah Bapak/ibu tentang pelaksanaan tugas yang dilakukan merupakan hasil yang optimal atau maksimal
  - a. Sangat Sering
  - b. Sering
  - c. Cukup Sering
  - d. Kurang Sering
  - e. Tidak Sering
  
9. Seberapa sering Bapak/Ibu mampu dalam melaksanakan pekerjaan tanpa ketergantungan atau bantuan dari pihak lain
  - a. Sangat Sering
  - b. Sering
  - c. Cukup Sering
  - d. Kurang Sering
  - e. Tidak Sering
  
10. Menurut Bapak/Ibu setujukah tentang semangat dan rasa yakin yang dimiliki dalam melaksanakan tugas
  - a. Sangat Setuju
  - b. Setuju
  - c. Cukup Setuju
  - d. Kurang Setuju
  - e. Tidak Setuju

### Dokumentasi pada saat Penyebaran Kuisoner





## LAMPIRAN UJI SPSS

### A. VALIDITAS

#### 1. UJI VALIDITAS VARIABEL X1

**Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
X1_1	2.85	.543	26
X1_2	3.00	.566	26
X1_3	2.92	.484	26
X1_4	3.00	.566	26
X1_5	3.00	.490	26
X1_6	2.96	.528	26
X1_7	2.92	.560	26
X1_8	2.85	.464	26
X1_9	2.77	.514	26
X1_10	2.96	.599	26
JUMLAH	29.23	2.875	26





Correlations

		X1_1	X1_2	X1_3	X1_4	X1_5	X1_6	X1_7	X1_8	X1_9	X1_10	JUMLAH
X1_1	Pearson Correlation	1	.260	.410*	.260	.150	-.021	.222	-.098	.154	.104	.459*
	Sig. (2-tailed)		.199	.038	.199	.464	.917	.275	.635	.452	.613	.018
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
X1_2	Pearson Correlation	.260	1	.000	.250	.144	.134	.252	.152	.275	-.118	.443*
	Sig. (2-tailed)	.199		1.000	.218	.482	.514	.213	.457	.174	.566	.024
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
X1_3	Pearson Correlation	.410*	.000	1	.292	.338	.145	-.023	.123	.569**	.266	.560**
	Sig. (2-tailed)	.038	1.000		.147	.092	.481	.912	.548	.002	.190	.003
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
X1_4	Pearson Correlation	.260	.250	.292	1	.144	.536**	.252	.152	.275	.354	.664**
	Sig. (2-tailed)	.199	.218	.147		.482	.005	.213	.457	.174	.076	.000
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
X1_5	Pearson Correlation	.150	.144	.338	.144	1	.464*	.000	.176	.159	.136	.483*
	Sig. (2-tailed)	.464	.482	.092	.482		.017	1.000	.390	.439	.507	.012
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
X1_6	Pearson Correlation	-.021	.134	.145	.536**	.464*	1	.260	.302	.261	.375	.639**
	Sig. (2-tailed)	.917	.514	.481	.005	.017		.199	.134	.198	.059	.000



	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
X1_7	Pearson Correlation	.222	.252	-.023	.252	.000	.260	1	.260	.491*	-.009	.508**
	Sig. (2-tailed)	.275	.213	.912	.213	1.000	.199		.199	.011	.965	.008
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
X1_8	Pearson Correlation	-.098	.152	.123	.152	.176	.302	.260	1	.348	.266	.477*
	Sig. (2-tailed)	.635	.457	.548	.457	.390	.134	.199		.081	.189	.014
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
X1_9	Pearson Correlation	.154	.275	.569**	.275	.159	.261	.491*	.348	1	.230	.687**
	Sig. (2-tailed)	.452	.174	.002	.174	.439	.198	.011	.081		.259	.000
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
X1_10	Pearson Correlation	.104	-.118	.266	.354	.136	.375	-.009	.266	.230	1	.493*
	Sig. (2-tailed)	.613	.566	.190	.076	.507	.059	.965	.189	.259		.010
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
JUMLAH	Pearson Correlation	.459*	.445*	.560**	.664**	.483*	.639**	.508**	.477*	.687**	.493*	1
	Sig. (2-tailed)	.018	.024	.003	.000	.012	.000	.008	.014	.000	.010	
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



## 2. UJI VALIDITAS VARIABEL X2

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X2_1	3.00	.566	26
X2_2	2.96	.528	26
X2_3	2.85	.543	26
X2_4	2.88	.653	26
X2_5	3.00	.490	26
X2_6	3.04	.528	26
X2_7	2.81	.567	26
X2_8	2.92	.484	26
X2_9	3.00	.400	26
X2_10	3.00	.400	26
JUMLAH	29.46	3.049	26

Universitas Terbuka



Correlations

		X2_1	X2_2	X2_3	X2_4	X2_5	X2_6	X2_7	X2_8	X2_9	X2_10	JUMLAH
X2_1	Pearson Correlation	1	.000	.390*	.433*	.433*	.536**	.249	.585**	.354	.354	.742**
	Sig. (2-tailed)		1.000	.049	.027	.027	.005	.219	.002	.076	.076	.000
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
X2_2	Pearson Correlation	.000	1	.118	.103	.309	.149	.375	.301	.190	.000	.434*
	Sig. (2-tailed)	1.000		.566	.618	.124	.467	.059	.135	.354	1.000	.027
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
X2_3	Pearson Correlation	.390*	.118	1	-.052	.601**	.161	.290	.410*	.184	.184	.551**
	Sig. (2-tailed)	.049	.566		.801	.001	.432	.151	.038	.368	.368	.004
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
X2_4	Pearson Correlation	.433*	.103	-.052	1	.000	.594**	.154	.351	.306	.460*	.590**
	Sig. (2-tailed)	.027	.618	.801		1.000	.001	.453	.079	.128	.018	.001
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
X2_5	Pearson Correlation	.433*	.309	.601**	.000	1	.155	.288	.507**	.204	.204	.616**
	Sig. (2-tailed)	.027	.124	.001	1.000		.450	.154	.008	.317	.317	.001
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
X2_6	Pearson Correlation	.536**	.149	.161	.594**	.155	1	.293	.482*	.379	.379	.709**
	Sig. (2-tailed)	.005	.467	.432	.001	.450		.146	.013	.056	.056	.000





N		26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
X2_7	Pearson Correlation	.249	.375	.290	.154	.288	.293	1	.090	.353	.000	.539**
	Sig. (2-tailed)	.219	.059	.151	.453	.154	.146		.663	.077	1.000	.004
N		26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
X2_8	Pearson Correlation	.585**	.301	.410*	.351	.507**	.482*	.090	1	.000	.414*	.703**
	Sig. (2-tailed)	.002	.135	.038	.079	.008	.013	.663		1.000	.036	.000
N		26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
X2_9	Pearson Correlation	.354	.190	.184	.306	.204	.379	.353	.000	1	.000	.492*
	Sig. (2-tailed)	.076	.354	.368	.128	.317	.056	.077	1.000		1.000	.011
N		26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
X2_10	Pearson Correlation	.354	.000	.184	.460*	.204	.379	.000	.414*	.000	1	.492*
	Sig. (2-tailed)	.076	1.000	.368	.018	.317	.056	1.000	.036	1.000		.011
N		26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
JUMLAH	Pearson Correlation	.742**	.434*	.551**	.590**	.616**	.709**	.539**	.703**	.492*	.492*	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.027	.004	.001	.001	.000	.004	.000	.011	.011	
N		26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



### 3. UJI VALIDITAS VARIABEL X3

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X3_1	2.88	.516	26
X3_2	2.92	.628	26
X3_3	2.96	.599	26
X3_4	2.81	.567	26
X3_5	2.96	.528	26
X3_6	2.88	.516	26
X3_7	2.81	.567	26
X3_8	2.92	.560	26
X3_9	2.85	.613	26
X3_10	2.92	.560	26
JUMLAH	28.92	3.149	26

Universitas Terbuka



Correlations

	X3_1	X3_2	X3_3	X3_4	X3_5	X3_6	X3_7	X3_8	X3_9	X3_10	JUMLAH
X3_1 Pearson Correlation	1	.095	.244	.468*	.130	.249	.331	.245	.448*	.106	.585**
Sig. (2-tailed)		.644	.230	.016	.527	.221	.098	.228	.022	.605	.002
N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
X3_2 Pearson Correlation	.095	1	-.008	.182	.474*	.466*	.294	-.131	.280	.324	.543**
Sig. (2-tailed)	.644		.968	.375	.014	.017	.145	.523	.166	.107	.004
N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
X3_3 Pearson Correlation	.244	-.008	1	.331	.248	.115	.331	.706**	.310	.349	.656**
Sig. (2-tailed)	.230	.968		.099	.221	.577	.099	.000	.123	.081	.000
N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
X3_4 Pearson Correlation	.468*	.182	.331	1	.108	.468*	.129	.329	.372	.203	.641**
Sig. (2-tailed)	.016	.375	.099		.600	.016	.529	.100	.061	.319	.000
N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
X3_5 Pearson Correlation	.130	.474*	.248	.108	1	.277	.108	-.010	.228	.396*	.528**
Sig. (2-tailed)	.527	.014	.221	.600		.171	.600	.960	.262	.046	.006
N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
X3_6 Pearson Correlation	.249	.466*	.115	.468*	.277	1	-.079	.245	.068	.245	.536**
Sig. (2-tailed)	.221	.017	.577	.016	.171		.702	.228	.741	.228	.005



N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
X3_7 Pearson Correlation	.331	.294	.331	.129	.108	-.079	1	.077	.372	-.048	.462*
Sig. (2-tailed)	.098	.145	.099	.529	.600	.702		.707	.061	.814	.018
N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
X3_8 Pearson Correlation	.245	-.131	.706**	.329	-.010	.245	.077	1	-.036	.108	.450*
Sig. (2-tailed)	.228	.523	.000	.100	.960	.228	.707		.862	.600	.021
N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
X3_9 Pearson Correlation	.448*	.280	.310	.372	.228	.068	.372	-.036	1	.314	.616**
Sig. (2-tailed)	.022	.166	.123	.061	.262	.741	.061	.862		.119	.001
N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
X3_10 Pearson Correlation	.106	.324	.349	.203	.396	.245	-.048	.108	.314	1	.541**
Sig. (2-tailed)	.605	.107	.081	.319	.046	.228	.814	.600	.119		.004
N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
JUML AH Pearson Correlation	.585**	.543**	.656**	.641**	.528**	.536**	.462*	.450*	.616**	.541**	1
Sig. (2-tailed)	.002	.004	.000	.000	.006	.005	.018	.021	.001	.004	
N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).





#### 4. UJI VALIDITAS VARIABEL Y

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y_1	2.92	.484	26
Y_2	2.73	.667	26
Y_3	2.96	.528	26
Y_4	3.00	.632	26
Y_5	2.92	.484	26
Y_6	2.96	.528	26
Y_7	2.77	.514	26
Y_8	2.88	.588	26
Y_9	2.81	.634	26
Y_10	2.88	.588	26
JUMLAH	28.85	3.107	26

Universitas Terbuka



Correlations

	Y_1	Y_2	Y_3	Y_4	Y_5	Y_6	Y_7	Y_8	Y_9	Y_10	JUMLAH
Y_1 Pearson Correlation	1	.057	.145	.262	.316	.145	.247	.108	.211	.249	.471 <sup>*</sup>
Sig. (2-tailed)		.781	.481	.197	.116	.481	.223	.599	.301	.220	.015
N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Y_2 Pearson Correlation	.057	1	.197	.474 <sup>*</sup>	.429 <sup>*</sup>	.538 <sup>**</sup>	.161	.122	.441 <sup>*</sup>	.427 <sup>*</sup>	.732 <sup>**</sup>
Sig. (2-tailed)	.781		.335	.014	.029	.005	.431	.554	.024	.029	.000
N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Y_3 Pearson Correlation	.145	.197	1	.240	.145	.282	.113	.500 <sup>**</sup>	.216	-.015	.509 <sup>**</sup>
Sig. (2-tailed)	.481	.335		.238	.481	.163	.581	.009	.289	.943	.008
N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Y_4 Pearson Correlation	.262	.474 <sup>*</sup>	.240	1	.262	.360	.123	.000	.399 <sup>*</sup>	.430 <sup>*</sup>	.672 <sup>**</sup>
Sig. (2-tailed)	.197	.014	.238		.197	.071	.550	1.000	.043	.028	.000
N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Y_5 Pearson Correlation	.316	.429 <sup>*</sup>	.145	.262	1	-.012	.247	-.173	.341	.108	.471 <sup>*</sup>
Sig. (2-tailed)	.116	.029	.481	.197		.953	.223	.398	.088	.599	.015
N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Y_6 Pearson Correlation	.145	.538 <sup>**</sup>	.282	.360	-.012	1	.113	.372	.097	.243	.582 <sup>**</sup>
Sig. (2-tailed)	.481	.005	.163	.071	.953		.581	.062	.639	.232	.002



N		26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Y_7	Pearson Correlation	.247	.161	.113	.123	.247	.113	1	.305	.104	.041	.427*
	Sig. (2-tailed)	.223	.431	.581	.550	.223	.581		.130	.614	.844	.029
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Y_8	Pearson Correlation	.108	.122	.500**	.000	-.173	.372	.305	1	.045	.076	.427*
	Sig. (2-tailed)	.599	.554	.009	1.000	.398	.062	.130		.826	.714	.029
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Y_9	Pearson Correlation	.211	.441*	.216	.399*	.341	.097	.104	.045	1	.260	.594**
	Sig. (2-tailed)	.301	.024	.289	.043	.088	.639	.614	.826		.200	.001
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Y_10	Pearson Correlation	.249	.427*	-.015	.430*	.108	.243	.041	.076	.260	1	.537**
	Sig. (2-tailed)	.220	.029	.943	.028	.599	.232	.844	.714	.200		.005
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
JUM LAH	Pearson Correlation	.471*	.732**	.509**	.672**	.471*	.582**	.427*	.427*	.594**	.537**	1
	Sig. (2-tailed)	.015	.000	.008	.000	.015	.002	.029	.029	.001	.005	
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



## B. UJI RELIABILITAS

### 1. UJI RELIABILITAS VARIABEL X1

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	26	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	26	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.729	10

Universitas Terbuka





## 2. UJI RELIABILITAS VARIABEL X2

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	26	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	26	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.787	10

Universitas Terbuka



### 3. UJI RELIABILITAS VARIABEL X3

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	26	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	26	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.751	10

Universitas Terbuka



#### 4. UJI RELIABILITAS VARIABEL Y

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	26	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	26	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.740	10

Universitas Terbuka



### C. KORELASI ANTAR VARIABEL

### D. KORELASI BERGANDA

Correlations

		KEPEMIMPINAN	IKLIM_ORGANISASI	MOTIVASI	KINERJA_PEGAWAI
KEPEMIMPINAN	Pearson Correlation	1	.028	.727**	.725**
	Sig. (2-tailed)		.890	.000	.000
	N	26	26	26	26
IKLIM_ORGANISASI	Pearson Correlation	.028	1	.137	.109
	Sig. (2-tailed)	.890		.504	.596
	N	26	26	26	26
MOTIVASI	Pearson Correlation	.727**	.137	1	.968**
	Sig. (2-tailed)	.000	.504		.000
	N	26	26	26	26
KINERJA_PEGAWAI	Pearson Correlation	.725**	.109	.968**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.596	.000	
	N	26	26	26	26

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).





**E. DETERMINASI**

Variabel	Koefisien korelasi (r)	r <sup>2</sup>	D (r <sup>2</sup> x100)	Faktor lain
X1 dengan X2	0,028	0.000784	0.0784 ✓	99.9216
X1 dengan X3	0,725	0.525625	52.5625 ✓	47.4375
X2 dengan X3	0,137	0.018769	1.8769 ✓	98.1231
X1 dengan Y	0,727	0.528529	52.8529 ✓	47.1471
X2 dengan Y	0,109	0.011881	1.1881 ✓	98.8119
X3 dengan Y	0,968	0.938024	93.8024 ✓	6.1976
X1, X2, X3 dengan Y	0,968	0.938024	93.8024 ✓	6.1976

**F. REGRESI BERGANDA**

**coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.	95% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta	t		Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1 (Constant)	1.305	2.296		.568	.575	-3.457	6.067		
KEPEMIMPINAN	.046	.084	.043	.553	.586	-.128	.221	.467	2.143
IKLIM_ORGANISASI	-.021	.055	-.021	.388	.701	-.135	.093	.970	1.030
MOTIVASI	.927	.077	.939	11.965	.000	.766	1.088	.458	2.182

a. Dependent Variable: KINERJA\_PEGAWAI



**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.968 <sup>a</sup>	.938	.929	.826	.938	110.686	3	22	.000

a. Predictors: (Constant), KEPEMIMPINAN, IKLIM\_ORGANISASI MOTIVASI

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	226.386	3	75.462	110.686	.000 <sup>a</sup>
	Residual	14.999	22	.682		
	Total	241.385	25			

a. Predictors: (Constant), KEPEMIMPINAN, IKLIM\_ORGANISASI MOTIVASI

b. Dependent Variable: KINERJA\_PEGAWAI

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.305	2.296		.568	.575		
	KEPEMIMPINAN	.046	.084	.043	.553	.586	.467	2.143
	IKLIM_ORGANISASI	-.021	.055	-.021	-.388	.701	.970	1.030
	MOTIVASI	.927	.077	.939	11.965	.000	.458	2.182

a. Dependent Variable: KINERJA\_PEGAWAI

**F. FORMULA**

$$nb_0 + b_1 \sum_{i=1}^n x_{1i} + b_2 \sum_{i=1}^n x_{2i} = \sum_{i=1}^n y_i$$

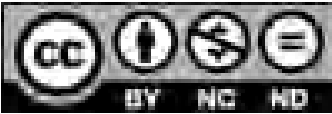
$$b_0 \sum_{i=1}^n x_{1i} + b_1 \sum_{i=1}^n x_{1i}^2 + b_2 \sum_{i=1}^n x_{1i}x_{2i} = \sum_{i=1}^n x_{1i}y_i$$

$$b_0 \sum_{i=1}^n x_{2i} + b_1 \sum_{i=1}^n x_{1i}x_{2i} + b_2 \sum_{i=1}^n x_{2i}^2 = \sum_{i=1}^n x_{2i}y_i$$

$$R_{y.12}^2 = 1 - \frac{JKG}{(n-1)s_y^2}$$

$$JKG = \sum_{i=1}^n (y_i - \hat{y}_i)^2,$$

$\hat{y}$  merupakan nilai ramalan bagi Y



$$JKG = \sum_{i=1}^n y_i^2 - b_0 \sum_{i=1}^n y_i - b_1 \sum_{i=1}^n x_{1i} y_i - b_2 \sum_{i=1}^n x_{2i} y_i$$

$$R_{y.12}^2 = 1 - \frac{JKG}{(n-1)s_y^2}$$

$$r_{y2.1} = \frac{r_{y2} - r_{y1}r_{12}}{\sqrt{(1-r_{y1}^2)(1-r_{12}^2)}}$$

Model dugaannya :  $\hat{y} = b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2$  dan persamaan normalnya :

$$b_0 n + b_1 \Sigma X_1 + b_2 \Sigma X_2 = \Sigma Y$$

$$b_0 \Sigma X_1 + b_1 \Sigma X_1^2 + b_2 \Sigma X_1 X_2 = \Sigma X_1 Y$$

$$b_0 \Sigma X_2 + b_1 \Sigma X_1 X_2 + b_2 \Sigma X_2^2 = \Sigma X_2 Y$$



Peubah  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $Y$  ditransformasikan ke  $x_1 = X_1 - \bar{X}_1$ ,  $x_2 = X_2 - \bar{X}_2$  dan  $y = Y - \bar{Y}$

Sehingga persamaan normalnya berubah menjadi :

$$b_1 \sum x_1^2 + b_2 \sum x_1 x_2 = \sum x_1 y \quad \text{atau}$$

$$b_1 \sum x_1 x_2 + b_2 \sum x_2^2 = \sum x_2 y$$

$$\begin{pmatrix} \sum x_1^2 & \sum x_1 x_2 \\ \sum x_1 x_2 & \sum x_2^2 \end{pmatrix} \begin{pmatrix} b_1 \\ b_2 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} \sum x_1 y \\ \sum x_2 y \end{pmatrix} \quad \text{dimana}$$

$$\sum x_1^2 = \sum X_1^2 - \frac{(\sum X_1)^2}{n}; \sum x_2^2 = \sum X_2^2 - \frac{(\sum X_2)^2}{n}$$

$$\sum x_1 x_2 = \sum X_1 X_2 - \frac{(\sum X_1)(\sum X_2)}{n}; \sum y^2 = \sum Y^2 - \frac{(\sum Y)^2}{n}$$

$$\sum x_1 y = \sum X_1 Y - \frac{(\sum X_1)(\sum Y)}{n}; \sum x_2 y = \sum X_2 Y - \frac{(\sum X_2)(\sum Y)}{n}$$

$$b_1 = \frac{\begin{vmatrix} \sum x_1 y & \sum x_1 x_2 \\ \sum x_2 y & \sum x_2^2 \end{vmatrix}}{\begin{vmatrix} \sum x^2 & \sum x_1 x_2 \\ \sum x_1 x_2 & \sum x_2^2 \end{vmatrix}} = \frac{(\sum x_1 y)(\sum x_2^2) - (\sum x_2 y)(\sum x_1 x_2)}{(\sum x_1^2)(\sum x_2^2) - (\sum x_1 x_2)^2}$$

$$b_1 = \frac{\begin{vmatrix} \sum x_1^2 & \sum x_1 y \\ \sum x_1 x_2 & \sum x_2 y \end{vmatrix}}{\begin{vmatrix} \sum x_1^2 & \sum x_1 x_2 \\ \sum x_1 x_2 & \sum x_2^2 \end{vmatrix}} = \frac{(\sum x_1^2)(\sum x_2 y) - (\sum x_1 x_2)(\sum x_1 y)}{(\sum x_1^2)(\sum x_2^2) - (\sum x_1 x_2)^2}$$

$$b_0 = \frac{\sum Y}{n} - b_1 \left( \frac{\sum X_1}{n} \right) - b_2 \left( \frac{\sum X_2}{n} \right) \text{ atau}$$

$$b_0 = \bar{Y} - b_1 \bar{X}_1 - b_2 \bar{X}_2$$

$$V(b_1) = \frac{S_e^2 \sum x_2^2}{(\sum x_1^2)(\sum x_2^2) - (\sum x_1 x_2)^2}$$

$$S_{b_1} = \sqrt{v(b_1)} = \sqrt{\frac{S_e^2 \sum x_2^2}{(\sum x_1^2)(\sum x_2^2) - (\sum x_1 x_2)^2}}$$

$$V(b_2) = \frac{S_e^2 \sum x_1^2}{(\sum x_1^2)(\sum x_2^2) - (\sum x_1 x_2)^2}$$

$$S_{b_2} = \sqrt{v(b_2)} = \sqrt{\frac{S_e^2 \sum x_1^2}{(\sum x_1^2)(\sum x_2^2) - (\sum x_1 x_2)^2}}$$

SK	db	JK	KT	F <sub>hit</sub>
Reg.(b <sub>1</sub> ,b <sub>2</sub>  b <sub>0</sub> )	k - 1	R <sup>2</sup> Σy <sup>2</sup>	$KT_{Reg} = \frac{R^2 \sum y^2}{k-1}$	KT <sub>Reg</sub> /KT <sub>g.</sub>
Galat	n - k	(1 - R <sup>2</sup> )Σy <sup>2</sup>	$KT_{g.} = \frac{(1 - R^2) \sum y^2}{n-k}$	-
total	n - 1	Σy <sup>2</sup>	-	-

## KEPEMIMPINAN.sav

NO	X1_1	X1_2	X1_3	X1_4	X1_5	X1_6	X1_7	X1_8	X1_9	X1_10	JUMLAH	
1	1	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	28
2	2	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	35
3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	31
4	4	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	26
5	5	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	32
6	6	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	31
7	7	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	30
8	8	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	27
9	9	4	3	4	4	3	3	2	2	3	3	31
10	10	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	27
11	11	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	26
12	12	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	28
13	13	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	30
14	14	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	25
15	15	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	27
16	16	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	31
17	17	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	27
18	18	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	28
19	19	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	34
20	20	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	27
21	21	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	29
22	22	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	32
23	23	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	34
24	24	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	27
25	25	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	25
26	26	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	32



## IKLIM ORGANISASI.sav

NO	X2_1	X2_2	X2_3	X2_4	X2_5	X2_6	X2_7	X2_8	X2_9	X2_10	JUMLAH
1	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	27
2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	26
3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	29
4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	34
5	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	29
6	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	28
7	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	34
8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
9	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	25
10	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	31
11	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	27
12	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	26
13	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	33
14	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	31
15	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	27
16	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	27
17	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	27
18	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	28
19	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	32
20	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	30
21	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	35
22	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	29
23	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	29
24	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	32
25	3	2	2	3	2	3	2	2	3	3	25
26	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	35

## MOTIVASI.sav

NO	X3_1	X3_2	X3_3	X3_4	X3_5	X3_6	X3_7	X3_8	X3_9	X3_10	JUMLAH
1	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	27
2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	25
3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	31
4	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	26
5	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	34
6	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	32
7	3	4	3	3	4	3	3	2	3	4	32
8	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	27
9	3	3	3	4	3	3	2	3	4	3	31
10	2	3	2	2	3	3	3	2	3	3	26
11	3	3	2	2	2	3	2	3	2	3	25
12	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	27
13	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	30
14	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	26
15	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	27
16	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	33
17	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	27
18	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	29
19	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	34
20	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	27
21	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	26
22	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	32
23	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	34
24	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	27
25	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2	25
26	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	32

## KINERJA.sav

NO	Y_1	Y_2	Y_3	Y_4	Y_5	Y_6	Y_7	Y_8	Y_9	Y_10	JUMLAH
1	3	2	2	3	2	3	3	3	2	3	26
2	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	26
3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	31
4	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	26
4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	34
6	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	32
7	3	4	3	3	4	3	3	2	3	4	32
8	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	26
9	3	3	3	4	3	3	2	3	4	3	31
10	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	26
11	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	25
12	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	27
13	4	3	3	3	4	3	4	3	3	2	32
14	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	26
15	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	27
16	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	34
17	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	27
18	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	28
19	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	32
20	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	27
21	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	26
22	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	32
23	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	33
24	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	26
25	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	26
26	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	32

## TABULASI.sav

RESPONDEN	KEPEMIMPIN...	IKLIM_ORGANIS...	MOTIVASI	KINERJA_PEGAWAI
1	28	27	27	26
2	35	26	25	26
3	31	29	31	31
4	26	34	26	26
5	32	29	34	34
6	31	28	32	32
7	30	34	32	32
8	27	30	27	26
9	31	25	31	31
10	27	31	26	26
11	26	27	25	25
12	28	26	27	27
13	30	33	30	32
14	25	31	26	26
15	27	27	27	27
16	31	27	33	34
17	27	27	27	27
18	28	28	29	28
19	34	32	34	32
20	27	30	27	27
21	29	35	26	26
22	32	29	32	32
23	34	29	34	33
24	27	32	27	26
25	25	25	25	26
26	32	35	32	32



**DISTRIBUSI NILAI  $r_{\text{tabel}}$  SIGNIFIKANSI 5% dan 1%**

N	The Level of Significance		N	The Level of Significance	
	5%	1%		5%	1%
3	0.997	0.999	38	0.320	0.413
4	0.950	0.990	39	0.316	0.408
5	0.878	0.959	40	0.312	0.403
6	0.811	0.917	41	0.308	0.398
7	0.754	0.874	42	0.304	0.393
8	0.707	0.834	43	0.301	0.389
9	0.666	0.798	44	0.297	0.384
10	0.632	0.765	45	0.294	0.380
11	0.602	0.735	46	0.291	0.376
12	0.576	0.708	47	0.288	0.372
13	0.553	0.684	48	0.284	0.368
14	0.532	0.661	49	0.281	0.364
15	0.514	0.641	50	0.279	0.361
16	0.497	0.623	55	0.266	0.345
17	0.482	0.606	60	0.254	0.330
18	0.468	0.590	65	0.244	0.317
19	0.456	0.575	70	0.235	0.306
20	0.444	0.561	75	0.227	0.296
21	0.433	0.549	80	0.220	0.286
22	0.432	0.537	85	0.213	0.278
23	0.413	0.526	90	0.207	0.267
24	0.404	0.515	95	0.202	0.263
25	0.396	0.505	100	0.195	0.256
26	0.388	0.496	125	0.176	0.230
27	0.381	0.487	150	0.159	0.210
28	0.374	0.478	175	0.148	0.194
29	0.367	0.470	200	0.138	0.181
30	0.361	0.463	300	0.113	0.148
31	0.355	0.456	400	0.098	0.128
32	0.349	0.449	500	0.088	0.115
33	0.344	0.442	600	0.080	0.105
34	0.339	0.436	700	0.074	0.097
35	0.334	0.430	800	0.070	0.091
36	0.329	0.424	900	0.065	0.086
37	0.325	0.418	1000	0.062	0.081