

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA
ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI
KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*
(Studi Pada Badan Pusat Statistik Provinsi Sulawesi Barat)**



**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Manajemen Bidang**

Disusun Oleh :

SRI RAHAYU

NIM. 5000010202

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2014**

ABSTRACT

The Influence of Leadership Style and Organizational Culture to the Performance Civil Servants through Job Satisfaction as Intervening Variable (Case Study in Badan Pusat Statistik Provinsi Sulawesi Barat)

Sri Rahayu
ayu_sulbar@yahoo.com

Graduate Studies Program
Indonesia Open University

This research aims: (1) to know leadership style influence on the performance civil servants BPS Provinsi Sulawesi Barat and both direct not directly through job satisfaction, (2) to know the influence culture of the organization to the performance civil servants of BPS Provinsi Sulawesi Barat and both direct not directly through job satisfaction.

This research using primary data (census September-October 2014), and data skunder. The population was all of the officials the BPS Provinsi Sulawesi Barat. Samples taken based on the method purposive sampling as many as 49 respondents. Analysis methods data that is used was analysis methods diskriptif statistics and analysis of the line (path Analysis).

Results of the study showed that: (1) the level of influence positive and significant between variables leadership style to the officials performance the BPS Provinsi Sulawesi Barat both directly and indirectly through job satisfaction; (2) the level of influence positive and significant between the culture of the organization to performance the BPS Provinsi Sulawesi Barat both directly and indirectly through job satisfaction.

Based on the results the research, indicate that in order to improve the performance employees, the BPS Provinsi Sulawesi Barat should pay attention to these factors which influence the performance of civil servants, such as leadership style, culture, and job satisfaction. To know the relations between variabels could serve as a reference point for the design strategies to improve performance.

Key words : leadership style, culture of the organization, job satisfaction and performance.

ABSTRAK

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* (Studi Pada Badan Pusat Statistik Provinsi Sulawesi Barat)

Sri Rahayu
ayu_sulbar@yahoo.com

Program Pasca Sarjana
Universitas Terbuka

Penelitian ini bertujuan: (1) untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai BPS Provinsi Sulawesi Barat baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja; (2) untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai BPS Provinsi Sulawesi Barat baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja.

Penelitian ini menggunakan data primer (sensus September-Oktober 2014), dan data skunder. Populasi adalah seluruh pegawai Badan Pusat Statistik Provinsi Sulawesi Barat. Sampel diambil berdasarkan metode *purposive sampling* sebanyak 49 responden. Metode analisis data yang digunakan adalah metode analisis statistik diskriptif dan analisis jalur (*Path Analysis*).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Badan Pusat Statistik Provinsi Sulawesi Barat baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja; (2) adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Badan Pusat Statistik Provinsi Sulawesi Barat baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai, maka BPS Provinsi Sulawesi Barat perlu memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, seperti gaya kepemimpinan, budaya kerja, dan kepuasan kerja. Mengetahui pengaruh hubungan antar variabel tersebut dapat dijadikan acuan untuk merancang strategi guna meningkatkan kinerja pegawai.

Kata kunci : gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN**

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* Studi Pada Badan Pusat Statistik Provinsi Sulawesi Barat 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.

Majene, Desember 2014
Yang Menyatakan



(SRI RAHAYU)
NIM.500010202

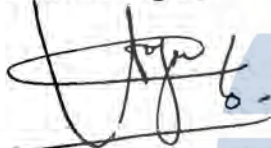
PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* (Studi Pada Badan Pusat Statistik Provinsi Sulawesi Barat)

Penyusun TAPM : Sri Rahayu
 NIM : 500010202
 Program Studi : Magister Manajemen
 Hari/Tanggal : Senin/29 Desember 2014

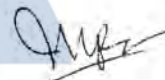
Menyetujui :

Pembimbing II,



Dr.Tri Darmayanti, MA
 NIP.19600410 198903 2 001

Pembimbing I,



Dr.Madris, SE, M.Si
 NIP.19601231 198811 1 002

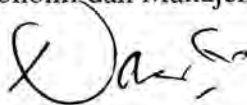
Penguji Akhir



Achmad Sobirin, MBA, Ph.D
 NIP.19570412 198603 1 002

Mengetahui,

Ketua Bidang
 Ekonomi dan Manajemen



Mohamad Nasoha, SE., M.Sc
 NIP. 19781111 200501 1 001

Direktur Program Pascasarjana



Sugian, M.Sc., Ph.D.
 NIP. 19520213 198503 2 001

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN**

PENGESAHAN

Nama : Sri Rahayu
 NIM : 500010202
 Program Studi : Magister Manajemen
 Judul TAPM : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* (Studi Pada Badan Pusat Statistik Provinsi Sulawesi Barat)

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada:

Hari/Tanggal : Senin/29 Desember 2014
 Waktu : 15.00 s/d 17.00

Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji

Tandatangan

Nama : Dr.Sofjan Arifin, M.Si

Penguji Ahli

Nama : Achmad Sobirin, MBA, Ph.D

Pembimbing I

Nama : Dr.Madris, SE, M.Si

Pembimbing II

Nama : Dr.Tri Darmayanti, MA

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrohhim,

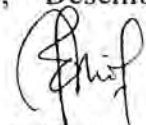
Puji syukur saya panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberi rahmat dan hidayah-Nya kepada penulis untuk dapat menyelesaikan Tesis dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening”**.

Segala yang telah tertuang dalam karya ini bukanlah hasil kerja penulis semata. Berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung telah memberikan bimbingan, arahan, dukungan, dan wawasan untuk terselesaikannya karya ini. Dalam kesempatan ini dengan penuh kebanggaan dan rasa hormat penulis hendak mengucapkan terima kasih kepada :

1. Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka, Suciati, M.Sc., Ph.D.
2. Ketua Bidang Ilmu Magister Manajemen Universitas Terbuka, Maya Maria, SE, MM.
3. Kepala UPBJJUT Majene beserta staf selaku penyelenggara Program Pascasarjana.
4. Dr.Madris SE, M.Si selaku Dosen Pembimbing Pertama yang telah memberikan sumbangan pemikiran serta masukan yang sangat berharga dalam penyusunan tesis ini.
5. Dr.Tri Darmayanti, M.A, selaku Dosen Pembimbing Kedua yang juga telah memberikan arahan dan bimbingan dalam penyusunan tesis ini.
6. Suami tercinta M.Rahmat, S.Sos serta dua buah hatiku Nasyifah Khairiyah Rahmat dan Muhammad Rayhan Al Ghiffari atas doa dan dukungannya.
7. Ibunda tercinta dan saudara-saudaraku atas segala doanya.
8. Para Dosen Program Magister Manajemen, yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan selama saya menempuh studi di Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Terbuka.
9. Bapak / Ibu responden Badan Pusat Statistik Provinsi Sulawesi Barat atas kesediaannya memberikan data / informasi yang diperlukan dalam penyusunan tesis ini.
10. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Saya sangat berharap bahwa penelitian ini memberikan manfaat khususnya dalam bidang Sumber Daya Manusia. Semoga kekurangan yang ada tidak mengurangi makna dari penelitian ini tetapi dapat menjadi peluang untuk penelitian berikutnya.

Majene, Desember 2014



Sri Rahayu

DAFTAR ISI

	Halaman
Abstract	i
Abstrak	ii
Pernyataan	iii
Lembar Persetujuan	iv
Lembar Pengesahan.....	v
Kata Pengantar	vi
Riwayat Hidup	vii
Daftar Isi.....	viii
Daftar Bagan	x
Daftar Tabel	xi
Daftar Lampiran	xiii
I. PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	10
C. Tujuan Penelitian	11
D. Kegunaan Penelitian.....	11
II. TINJAUAN PUSTAKA	
A. Kajian Teori	12
B. Penelitian Terdahulu	35
C. Kerangka Konseptual	36
D. Hipotesis Penelitian	38
E. Operasionalisasi Variabel	38
III. METODE PENELITIAN	
A. Desain Penelitian	44
B. Populasi dan Sampel	44
C. Instrumen Penelitian	45
D. Prosedur Pengumpulan Data.....	46
E. Metode Analisis Data	46

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN	
A. Deskripsi Objek Penelitian	56
B. Hasil	63
C. Pembahasan	90
V. KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan	99
B. Saran	99
DAFTAR PUSTAKA	101
LAMPIRAN	106



DAFTAR BAGAN

	Halaman
Gambar 2.1 Proses Kepemimpinan Jalur Tujuan.....	19
Gambar 2.2 Tiga Dimensi Kepemimpinan.....	22
Gambar 2.3 Kerangka Berfikir.....	37
Gambar 3.1 Diagram Jalur Hipotesis Penelitian	51
Gambar 4.1 Struktur Organisasi BPS Propinsi	58
Gambar 4.2 Koefisien Jalur Hasil Penelitian	89



DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel 1.1	Hasil Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Tahun 2010-2012 BPS Provinsi Sulawesi Barat.....	4
Tabel 1.2	Data Kehadiran Pegawai Januari – Juni 2014 BPS Propinsi Sulawesi Barat.....	8
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu.....	35
Tabel 2.2	Definisi Operasional Variabel.....	41
Tabel 4.1	Jumlah Pegawai Berdasarkan Bagian/Bidang di BPS Propinsi Sulawesi Barat.....	59
Tabel 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	60
Tabel 4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Umur.....	61
Tabel 4.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	61
Tabel 4.5	Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	62
Tabel 4.6	Hasil Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan (X_1).....	64
Tabel 4.7	Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi (X_2).....	65
Tabel 4.8	Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja (Y).....	66
Tabel 4.9	Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai (Z).....	67
Tabel 4.10	Hasil Uji Reabilitas Variabel Penelitian.....	68
Tabel 4.11	Distribusi Jawaban Responden Menurut Variabel Gaya Kepemimpinan.....	69
Tabel 4.12	Rata-rata Nilai Gaya Kepemimpinan Menurut Item Pertanyaan.....	70
Tabel 4.13	Distribusi Jawaban Responden Menurut Variabel Budaya Organisasi.....	72
Tabel 4.14	Rata-rata Nilai Budaya Organisasi Menurut Item Pertanyaan.....	73
Tabel 4.15	Distribusi Responden Jawaban Menurut Variabel Kepuasan Kerja.....	74
Tabel 4.16	Rata-rata Nilai Kepuasan Kerja Menurut Item Pertanyaan..	75
Tabel 4.17	Distribusi Jawaban Responden Menurut Variabel Kinerja Pegawai.....	76
Tabel 4.18	Rata-rata Nilai Kinerja Pegawai Menurut Item Pertanyaan..	77
Tabel 4.19	Ringkasan Estimasi Koefisien Jalur.....	79

Tabel 4.20	Ringkasan Estimasi Persamaan Struktural	79
Tabel 4.21	Hasil Pengujian Gaya Kepemimpinan (X_1) dan Budaya Organisasi (X_2) terhadap Kepuasan Kerja (Y)	80
Tabel 4.22	Hasil Pengujian Gaya Kepemimpinan (X_1), Budaya Organisasi (X_2) dan Kepuasan Kerja (Y) terhadap Kinerja Pegawai (Z)	81
Tabel 4.23	Koefisien Jalur Substruktur I dan Pengujiaannya	85
Tabel 4.24	Koefisien Jalur Substruktur II dan Pengujiaannya	85
Tabel 4.25	Pengaruh Variabel Eksogen Terhadap Variabel Endogen Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X_1) dan Budaya Organisasi (X_2) terhadap Kepuasan Kerja (Y)	86
Tabel 4.26	Pengaruh Variabel Eksogen Terhadap Variabel Endogen Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X_1), Budaya Organisasi (X_2) dan Kepuasan Kerja (Y) terhadap Kinerja Pegawai (Z)	86
Tabel 4.27	Dekomposisi Pengaruh Variabel Eksogen Terhadap Variabel Endogen Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X_1) dan Budaya Organisasi (X_2) terhadap Kepuasan Kerja (Y)	87
Tabel 4.28	Dekomposisi Pengaruh Variabel Eksogen Terhadap Variabel Endogen Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X_1), Budaya Organisasi (X_2) dan Kepuasan Kerja (Y) terhadap Kinerja Pegawai (Z)	87



DAFTAR LAMPIRAN

		Halaman
Lampiran 1	Kuesioner Penelitian.....	111
Lampiran 2	Uji Validitas dan Reliabilitas.....	117
Lampiran 3	Data Ordinal	127
Lampiran 4	Hasil transformasi dengan MSI.....	133
Lampiran 5	Data Interval	139
Lampiran 6	Rekap Data Interval Variabel	145
Lampiran 7	Ouput Pengolahan SPSS 15.....	146



BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pembangunan nasional adalah upaya untuk meningkatkan seluruh aspek kehidupan masyarakat, bangsa dan negara yang sekaligus merupakan proses pengembangan keseluruhan sistem penyelenggaraan negara untuk mewujudkan Tujuan Nasional. Pegawai Negeri Sipil memiliki kedudukan sebagai aparatur Negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara professional, jujur, adil dan merata dalam penyelenggaraan tugas Negara, pemerintahan, dan pembangunan sesuai dengan pasal 3 ayat (1) UU No. 43 Tahun 1999. Hal ini mencerminkan bahwa Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan abdi atau pelayan masyarakat pada umumnya.

Pemerintahan yang bersih dan berwibawa memerlukan dukungan aparatur yang berkarakter dan profesional dalam bekerja, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Seorang pegawai yang memiliki kinerja (hasil kerja atau karya yang dihasilkan) yang tinggi dan baik dapat menunjang tercapainya tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi.

Kinerja pegawai merupakan salah satu faktor utama yang dapat mempengaruhi kemajuan organisasi. Semakin tinggi atau semakin baik kinerja pegawai maka tujuan organisasi akan semakin mudah dicapai, begitu pula sebaliknya yang terjadi apabila kinerja pegawai rendah atau tidak baik maka tujuan itu akan sulit dicapai dan juga hasil yang diterima tidak akan sesuai keinginan organisasi. Dukungan dari organisasi berupa pengarahan dari seorang

pemimpin, motivasi yang diberikan sebagai penyemangat pegawai, tata tertib yang diterapkan, suasana kerja yang nyaman dan dukungan sumber daya seperti, memberikan peralatan yang memadai sebagai sarana untuk memudahkan pencapaian tujuan yang ingin dicapai sangat diperlukan untuk kinerja pegawai.

Badan Pusat Statistik (BPS) sebagai suatu organisasi mempunyai visi dan misi sebagai tujuan dan arah yang harus dicapai, Christiananta, Budiman, Supratiwi dan Debby Ratna Daniel, (2010). Visi BPS adalah sebagai pelopor data statistik terpercaya untuk semua. Pernyataan misi merupakan penjabaran serta rencana pelaksanaan, program dan kegiatan agar mampu mencapai visi yang sudah ditetapkan.

Sebagaimana diamanatkan UU No.16 tahun 1997 tentang statistik, membawa konsekuensi berupa tuntutan akan ketersediaan system informasi yang memudahkan pengguna informasi statistik memperoleh informasi secara cepat, akurat, handal dan terpercaya. Hal ini merupakan tantangan bagi BPS untuk meningkatkan mutu penyediaan data dan informasi statistik sekaligus pelayanannya.

Upaya untuk menyesuaikan diri dan antisipasi terhadap perubahan lingkungan strategis, baik internal maupun eksternal, BPS berupaya untuk melakukan pembaharuan dan perubahan yang mendasar terhadap sistem penyelenggaraan kegiatan statistik dengan melakukan reformasi birokrasi. Reformasi birokrasi bertujuan untuk membangun profil dan perilaku aparatur BPS yang berintegritas, mempunyai produktivitas yang tinggi dan bertanggung jawab, serta mampu memberikan pelayanan yang prima kepada publik. Reformasi birokrasi di BPS dilakukan dengan membangun pilar-pilar pendukung yang meliputi kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan (*business process*), sumber

daya manusia aparatur, dan pengembangan teknologi informasi dan komunikasi. Reformasi birokrasi adalah perubahan pola pikir (*mind set*) dan budaya kerja (*culture set*) dari penguasa menjadi pelayan, dari wewenang menjadi peranan, dari jabatan menjadi amanah, dari ego sektoral menjadi ego nasional, dan dari *output* menjadi *outcome*.

Tujuan yang ingin dicapai oleh BPS dengan melakukan reformasi birokrasi adalah membangun birokrasi yang bersih, efisien, efektif, produktif, transparan dan akuntabel yang membuka diri terhadap hak masyarakat untuk memperoleh informasi yang benar dan tidak diskriminatif dengan tetap memegang prinsip “rahasia negara” dan “rahasia jabatan”.

BPS Provinsi Sulawesi Barat telah berupaya menyajikan dan menyebarkan informasi statistik bagi kalangan pemerintah, swasta, mahasiswa, perguruan tinggi, serta masyarakat luas baik dalam negeri maupun luar negeri. Pelayanan publik yang diberikan BPS Provinsi Sulawesi Barat tidak terlepas dari SDM atau pegawai yang ada.

Dari hasil evaluasi atas Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Badan Pusat Statistik dari tahun 2010 sampai dengan tahun 2012 meraih kategori tingkat akuntabilitas kinerja “C”, dan “CC”. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Badan Pusat Statistik mengalami kenaikan dari tahun ke tahun walaupun tetapi capaian yang diinformasikan belum sepenuhnya menginformasikan *outcome* yang dihasilkan.

Hasil evaluasi atas Akuntabilitas kinerja BPS Provinsi Sulawesi Barat selama tiga tahun terlihat pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1
 Hasil Evaluasi Akuntabilitas Kinerja BPS Provinsi Sulawesi Barat
 Tahun 2010-2012

Komponen yang dinilai	Bobot	Nilai 2010	Nilai 2011	Nilai 2012
Perencanaan Kinerja	35	32,81	30,60	17,48
Pengukuran Kinerja	20	17,94	16,66	7,8
Pelaporan Kinerja	15	11,75	12,25	5,51
Pemanfaatan Hasil Evaluasi	10	7,50	6,75	4,17
Pencapaian Sasaran/Kerja	20	15,00	15,00	7,5
Nilai Hasil Evaluasi	100	85,01	81,26	42,45
Tingkat Akuntabilitas Kinerja		AA	A	C

Sumber: Inspektorat Wilayah I BPS RI

Dari data diatas terlihat bahwa terjadi penurunan nilai kinerja dari tahun ke tahun. Hal tersebut dikarenakan sistem penilaian tahun 2010 dan tahun 2011 menggunakan *system desk evaluation* yaitu penilaian berdasarkan laporan, sedangkan tahun 2012 menggunakan *system field evaluation* yakni penilaian lapangan. Secara umum capaian kinerja BPS Provinsi Sulawesi Barat belum optimal yang disebabkan capaian yang diinformasikan lebih banyak menggambarkan *output-output* kegiatan, belum sepenuhnya menginformasikan *outcome* yang dihasilkan. Dengan kondisi tersebut akan semakin banyak yang mempertanyakan dan meragukan data BPS. BPS harus mempunyai tekad yang kuat untuk menghasilkan data yang sesuai dengan prinsip-prinsip kegiatan statistik yang berlaku secara nasional dan internasional, sehingga data yang dihasilkan dapat dibandingkan baik dari waktu ke waktu, antar wilayah atau Negara.

Kinerja merupakan hasil kerja pegawai baik secara kualitas maupun kuantitas. Bernardin dan Rusel dalam Iswanto (2011) mendefinisikan kinerja sebagai catatan *outcomes* yang dihasilkan pada fungsi atau aktivitas pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu. Sedangkan menurut Mangkunegara (2005) menyatakan bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER/09/M.PAN/5/2/2007 tanggal 31 Mei 2007 tentang Pedoman Umum Penetapan Indikator Kinerja Utama di Lingkungan Instansi, sesuai Pasal 1 ayat (1) pengertian kinerja instansi pemerintah adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian sasaran ataupun tujuan instansi pemerintah sebagai penjabaran dari visi, misi dan strategi instansi pemerintah yang mengindikasikan tingkat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan-kegiatan sesuai dengan program dan kebijakan yang diterapkan.

Menurut Mahmudi (2005) kinerja merupakan suatu kostruk multidimensional yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor yang mempengaruhi tersebut adalah pertama: faktor personal/individu, meliputi: pengetahuan, keterampilan (skill), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu, kedua: faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer dan *team leader*, ketiga:

faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim, keempat: faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi dan kelima: faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Faktor kepemimpinan saat ini menjadi permasalahan yang penting untuk dicarikan solusi demi meningkatkan kinerja secara berkelanjutan. Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit mencapai tujuan organisasi. Jika seorang pemimpin berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain, maka orang tersebut perlu memikirkan gaya kepemimpinannya.

Gaya kepemimpinan menurut Tampubolon (2007) adalah perilaku dan strategi sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat dan sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin karena ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Dalam penelitian Nurjanah (2008) mengatakan bahwa variabel budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan.

Permasalahan kepemimpinan yang terjadi di BPS Provinsi Sulawesi Barat selama ini adalah pimpinan cenderung mengutamakan penyelesaian tugas, pokok dan fungsi organisasi tetapi kurang bersosialisasi atau membaaur secara informal dengan bawahan serta kurang memberikan dorongan motivasi kepada

anak buah . Hal ini mengakibatkan kurang terjalin hubungan antara pimpinan dan bawahan.

Selain faktor kepemimpinan, faktor budaya organisasi juga merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dalam suatu organisasi. Robbins (2006) menyatakan budaya organisasi adalah sehimpunan nilai, prinsip-prinsip, tradisi dan cara-cara bekerja yang dianut bersama oleh para anggota organisasi dan mempengaruhi cara mereka bertindak. Budaya organisasi merupakan kebiasaan-kebiasaan yang terjadi dalam hirarki organisasi yang mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi. Budaya yang produktif adalah budaya yang dapat menjadikan organisasi menjadi kuat dan tujuan organisasi dapat terakomodasi.

Organisasi yang berbudaya kuat akan memiliki ciri khas tertentu sehingga dapat memberikan daya tarik bagi individu untuk bergabung. Suatu budaya yang kuat merupakan perangkat yang sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, karena membantu pegawai untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik, sehingga setiap karyawan perlu memahami budaya dan bagaimana budaya tersebut terimplementasikan. Dengan suatu budaya yang kuat akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai dalam suatu organisasi. Chen (2004) dalam penelitiannya menyatakan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Permasalahan budaya organisasi yang ada di BPS Provinsi Sulawesi Barat terutama terkait dengan belum optimalnya pegawai bekerja secara profesional, masih dijumpai adanya oknum pegawai yang datang terlambat atau mangkir

kerja, masih ditemukan pegawai yang tidak ikut apel dan meninggalkan kantor sebelum jam kantor berakhir. Selain itu kurangnya tercipta suasana kebersamaan dan kekeluargaan dalam organisasi sehingga terkadang pegawai merasa diabaikan atau tidak dihargai. Permasalahan ini secara langsung dapat berdampak pada kinerja pegawai yang menurun apabila tidak diberikan sanksi secara tegas. Budaya organisasi yang ada selama ini akan berfungsi efektif apabila para pegawai dapat menerapkan budaya organisasi sebagai suatu kebiasaan dalam melaksanakan tugas dengan penuh tanggungjawab dan bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme.

Data kehadiran pegawai yang terekam melalui mesin handkey selama bulan Januari sampai dengan Juni 2014 terlihat pada Tabel 1.2.

Tabel 1.2
Data Kehadiran Pegawai BPS Provinsi Sulawesi Barat Januari – Juni 2014

Bulan	Jumlah Pegawai	Jumlah Hari Kerja	TL 1	TL 2	TL 3	TL 4	PSW4	Jumlah
Januari	49	20	80	9	-	4	10	103
Februari	49	20	58	4	-	1	12	75
Maret	49	20	63	2	-	1	16	82
April	51	21	64	1	-	4	14	83
Mei	51	18	57	2	1	-	6	66
Juni	52	21	53	3	-	5	11	72
Jumlah	301	120	375	21	1	15	69	481

Sumber: Subbag Kepegawaian dan Hukum BPS Provinsi Sulawesi Barat

Keterangan:

TL 1 : Terlambat 1 (07.31 s/d 08.00)

TL 2 : Terlambat 2 (08.01 s/d 08.30)

TL 3 : Terlambat 3 (08.31 s/d 09.00)

TL 4 : Terlambat 4 (09.01 s/d 12.00)

PSW 4 : Pulang sebelum waktunya (sebelum jam 16.00 untuk hari Senin s/d Kamis dan 16.30 untuk hari Jumat)

Dari data kehadiran pegawai tersebut diketahui bahwa selama bulan Januari sampai dengan Juni 2014, terdapat 481 kali keterlambatan pegawai baik keterlambatan datang maupun pulang sebelum waktunya. Hal ini membuktikan bahwa belum optimalnya pegawai bekerja secara professional.

Dalam upaya peningkatan kinerja pegawai diperlukan terciptanya keadaan yang kondusif di lingkungan kerja. Kepuasan kerja memiliki arti penting bagi pegawai maupun organisasi khususnya demi terciptanya keadaan yang positif di lingkungan kerja. Wexley dan Yulk dalam Waridin dan Masrukhin (2006) menyatakan kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja pegawai tidak bisa dilepaskan dari kenyataan bahwa kepuasan kerja pegawai dapat dicapai apabila semua harapannya dapat dipenuhi dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan refleksi dari perasaan dan sikap individu terhadap pekerjaannya, yang artinya merupakan interaksi yang bersangkutan dengan lingkungannya.

Individu dengan kepuasan kerja diharapkan akan mengeluarkan seluruh kemampuan dan energy yang dimiliki untuk menyelesaikan pekerjaan, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang optimal bagi organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja selain sebagai variabel bebas juga dapat sebagai variabel tidak bebas (terpengaruh).

Dari hasil studi Lok dan Heather et al (2001) dalam Rani Raniam (2009) ditemukan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh budaya organisasi. Sedangkan pada studi Bryan dan Chen (2004) ditemukan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan.

Kepuasan terhadap sistem desain jabatan (jenjang karir) dan pemberian kompensasi terhadap prestasi pegawai akan mempengaruhi kepuasan kerja pegawai tersebut. Hal ini tentunya berdampak pada peningkatan atau penurunan kinerja pegawai.

Dengan mengidentifikasi dan meneliti beberapa faktor, diharapkan diperoleh gambaran tentang hal-hal yang berhubungan dengan peningkatan kinerja pegawai. Hasil penelitian ini dapat dimanfaatkan BPS Provinsi Sulawesi Barat untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam rangka menuju reformasi birokrasi dan mewujudkan pemerintahan yang berkinerja dan akuntabel. Penelitian ini mencoba melakukan kajian faktor-faktor tersebut yaitu pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada BPS Provinsi Sulawesi Barat.

A. Perumusan Masalah

Dengan adanya permasalahan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh pada kepuasan kerja dan akan berdampak pada kinerja organisasi. Hal tersebut merupakan suatu masalah yang perlu diantisipasi dalam lingkungan BPS Provinsi Sulawesi Barat, agar proses pembinaan dan pengembangan pegawai berlangsung tanpa hambatan dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai. Untuk itu, dalam penelitian ini diajukan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja pada BPS Provinsi Sulawesi Barat?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai baik

secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja pada BPS Provinsi Sulawesi Barat?

A. Tujuan Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai pada penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai BPS Provinsi Sulawesi Barat baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja.
2. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai BPS Provinsi Sulawesi Barat baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja.

B. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan akan dapat memberikan kegunaan:

1. Kegunaan praktis

Dalam hal ini bagi BPS Provinsi Sulawesi Barat sebagai salah satu referensi bagi pengambil keputusan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan seberapa besar pengaruhnya terhadap kinerja pegawai, guna melakukan tindak lanjut dalam pengembangan dan pendayagunaan sumber daya manusia dalam hal ini pegawai BPS Provinsi Sulawesi Barat, sehingga kinerja mereka dapat ditingkatkan.

2. Kegunaan teoritis

Sebagai bahan referensi bagi pihak-pihak lain yang berminat untuk melakukan penelitian lebih lanjut dibidang ilmu sumber daya manusia khususnya mengenai peningkatan kinerja pegawai.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Tinjauan konseptual

a. Kinerja

Kinerja merupakan hasil baik berupa kualitas maupun kuantitas yang dicapai seorang pegawai atau karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya. Kinerja sebagai suatu kondisi yang harus diinformasikan atau diketahui oleh pihak-pihak yang berkepentingan untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil serta dampak positif dan negatif suatu kebijakan operasional yang telah dilaksanakan. Dari informasi tersebut dapat diambil tindakan seperti koreksi atas kebijakan, kegiatan, tugas pokok dan sebagai bahan untuk perencanaan memutuskan suatu kebijakan, dan lain-lain. Hal tersebut sejalan dengan Bain, dalam Mc Nesse-Smith (1996) yang menyatakan kinerja sebagai kontribusi terhadap hasil akhir organisasi dalam kaitannya dengan sumber yang dihabiskan, dan diukur dengan indikator kualitatif dan kuantitatif.

Bernardin dan Rusel dalam Iswanto (2005) mendefinisikan kinerja sebagai catatan *outcomes* yang dihasilkan pada fungsi atau aktivitas pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu. Pada dasarnya kinerja merupakan prestasi kerja atau kemampuan dalam bekerja. Mangkunegara (2005) menyatakan bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya

sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Lebih lanjut Mangkunegara (2005) menyatakan bahwa pada umumnya kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu adalah hasil kerja pegawai baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, sedangkan kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dengan kinerja kelompok. Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa, kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh anggota organisasi yang mencerminkan adanya suatu keberhasilan dalam melaksanakan tugas yang di terimanya.

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

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan, secara legal tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika, Robert L. Mathis dan Jhon H. Jackson (2001).

Kinerja pada dasarnya adalah kegiatan dan hasil yang dapat dicapai atau dilanjutkan seseorang atau sekelompok orang didalam pelaksanaan tugas, pekerjaan dengan baik, artinya mencapai sasaran atau standar kerja yang telah ditetapkan sebelum atau bahkan dapat melebihi standar yang ditentukan oleh organisasi pada periode tertentu, Handoko (2000).

Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan, kinerja karyawan merupakan sesuatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya, Veithzal dan Sagala (2010).

Menurut Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER/09/M.PAN/5/2/2007 tanggal 31 Mei 2007 tentang Pedoman Umum Penetapan Indikator Kinerja Utama di Lingkungan Instansi, sesuai Pasal 1 ayat (1) pengertian kinerja instansi pemerintah adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian sasaran ataupun tujuan instansi pemerintah sebagai penjabaran dari visi, misi dan strategi instansi pemerintah yang mengindikasikan tingkat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan-kegiatan sesuai dengan program dan kebijakan yang diterapkan.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa, kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh anggota organisasi yang mencerminkan adanya suatu keberhasilan dalam melaksanakan tugas yang di terimanya. Pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan. Pengukuran kinerja digunakan untuk penilaian atas keberhasilan atau kegagalan atas kegiatan atau kebijakan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi organisasi, sedarmayanti (2011). Hasil studi yang dilakukan oleh Lazer dan Wilkstrom dalam Rivai (2005) terhadap 61 perusahaan yang ada di Amerika Serikat menunjukkan bahwa terdapat

beberapa aspek yang dapat dijadikan acuan dalam penilaian kinerja seorang karyawan.

Aspek-aspek tersebut adalah pengetahuan tentang pekerjaan, kepemimpinan inisiatif, kualitas pekerjaan, kerjasama, pengambilan keputusan, kreativitas, dapat diandalkan, perencanaan, komunikasi, inteligensi (kecerdasan), pemecahan masalah, pendelegasian, sikap, usaha dan motivasi dan organisasi. Selanjutnya dari aspek-aspek yang dinilai tersebut dapat dikelompokkan lagi yaitu:

1) Kemampuan teknis

Kemampuan teknis yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan peralatan yang digunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya.

2) Kemampuan konseptual,

Kemampuan konseptual yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas organisasi dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing ke bidang operasional organisasi secara menyeluruh. Pada intinya setiap individu atau karyawan pada setiap organisasi memahami tugas, fungsi serta tanggungjawabnya sebagai seorang karyawan.

3) Kemampuan hubungan interpersonal,

Kemampuan hubungan interpersonal yaitu antara lain kemampuan untuk bekerjasama dengan orang lain, memotivasi karyawan, bersaing dengan rekan kerja lainnya, melakukan negosiasi dan lain-lain.

Kinerja pegawai dapat digunakan sebagai ukuran kinerja organisasi/perusahaan yang dapat dilihat dari produktifitasnya. Kinerja

pegawai mencerminkan kontribusi seorang pegawai terhadap tempat kerjanya. Kontribusi ini dapat dilihat dari kuantitas, output, kualitas *output*, waktu tercapainya *output*, kehadiran/kedisiplinan, dan sikap dalam bekerja. Kinerja organisasi merupakan indikator prestasi bagi keberhasilan pimpinan dan system operasi organisasi.

b. Gaya kepemimpinan

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya serta mampu memenuhi tanggung jawab sosialnya sangat tergantung pada para manajernya (pimpinannya). Suatu organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya atau bawahannya. Seorang pemimpin atau kepala suatu organisasi diakui sebagai seorang pemimpin apabila pemimpin dapat mempunyai pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya ke arah pencapaian tujuan organisasi.

Kepemimpinan menurut Dwi Ratmawati dan Nurri Herachwati (2012) adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan. Sumber dari pengaruh ini bisa formal, seperti misalnya karena jabatannya sesuai peringkat manajerial dalam suatu organisasi. Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit mencapai tujuan organisasi. Jika seorang pemimpin berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain, maka orang tersebut perlu memikirkan gaya kepemimpinannya.

Robbin (2006) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. Kepemimpinan menurut Siagian (2002) adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi

orang lain dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenangi. Sedangkan Yukl (2005) mengatakan kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama.

Gibson, dkk (2006) mengatakan bahwa kepemimpinan (*leadership*) merupakan suatu usaha menggunakan pengaruh untuk memotivasi individu dalam mencapai beberapa tujuan. Dalam menjalankan tugas pemimpin memiliki tiga pola dasar gaya kepemimpinan yaitu yang mementingkan pelaksanaan tugas, yang mementingkan hubungan kerjasama, dan yang mementingkan hasil yang dapat dicapai, Rivai (2004).

Gaya kepemimpinan merupakan berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja, Stoner, dkk (1996). Sedangkan Gaya kepemimpinan menurut Tampubolon (2007) adalah perilaku dan strategi sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat dan sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin karena mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Dari gaya ini dapat diambil manfaatnya untuk dipergunakan sebagai pemimpin dalam memimpin bawahan atau para pengikutnya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang

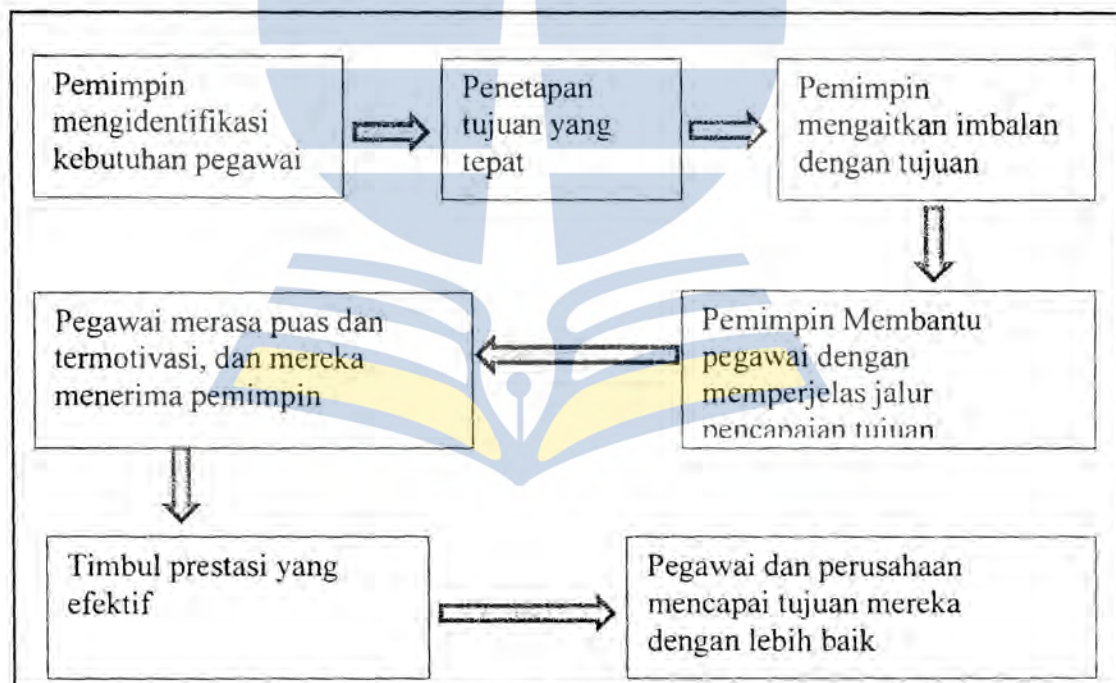
dipergunakan oleh seseorang pemimpin pada saat mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan.

Dalam teori jalur tujuan (Path Goal Theory) yang dikembangkan oleh Robert House dalam Kreitner dan Kinicki, (2005) menyatakan bahwa pemimpin mendorong kinerja yang lebih tinggi dengan cara memberikan kegiatan-kegiatan yang mempengaruhi bawahannya agar percaya bahwa hasil yang berharga bisa dicapai dengan usaha yang serius. Kepemimpinan yang berlaku secara universal menghasilkan tingkat kinerja dan kepuasan bawahan yang tinggi. Dalam situasi yang berbeda mensyaratkan gaya kepemimpinan yaitu karakteristik personal dan kekuatan lingkungan. Teori ini juga menggambarkan bagaimana persepsi harapan dipengaruhi oleh hubungan kontijensi diantara empat gaya kepemimpinan dan berbagai sikap dan perilaku karyawan. Perilaku pemimpin memberikan motivasi sampai tingkat: (1) mengurangi halangan jalan yang mengganggu pencapaian tujuan; (2) memberikan panduan dan dukungan yang dibutuhkan oleh para karyawan; dan (3) mengaitkan penghargaan yang berarti terhadap pencapaian tujuan.

Robert House dalam Kreitner dan Kinicki, (2005) menyatakan bahwa pemimpin dapat menunjukkan lebih dari satu gaya kepemimpinan, dan mengidentifikasi empat gaya kepemimpinan, yaitu (1) kepemimpinan yang mengarahkan/pengasuh (direktif) seperti memberikan panduan kepada para karyawan mengenai apa yang seharusnya dilakukan dan bagaimana cara melakukannya, menjadwalkan pekerjaan, dan mempertahankan standar kerja; (2) kepemimpinan yang mendukung (supportive) seperti menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan dan kebutuhan para karyawan, sikap ramah dan

dapat didekati, serta memperlakukan para karyawan sebagai orang yang setara dengan dirinya; (3) kepemimpinan partisipatif seperti berkonsultasi dengan karyawan dan secara serius mempertimbangkan gagasan mereka pada saat mengambil keputusan; dan (4) kepemimpinan yang berorientasi pada pencapaian (prestasi) yaitu mendorong para karyawan untuk berprestasi pada tingkat tertinggi mereka dengan menetapkan tujuan yang menantang, menekankan pada kesempurnaan, dan memperlihatkan kepercayaan diri atas kemampuan karyawan.

Dengan mempergunakan salah satu dari empat gaya di atas, pemimpin berusaha mempengaruhi persepsi bawahannya dan memotivasinya, dengan cara mengarahkan mereka pada kejelasan tugas-tugasnya, pencapaian tujuan, kepuasan kerja, dan pelaksanaan kerja yang efektif.



Sumber : Robert House dalam Kreitner dan Kinicki (2005)

Gambar 2.1
Proses Kepemimpinan Jalur Tujuan

Penelitian Iowa *University* yang dilakukan oleh Ronald Lippit, Talph K, White, dibawah bimbingan Kurt Lewin pada tahun 1930-an dalam Luthans, (2006) menghasilkan tiga gaya kepemimpinan: (1) otokratis (*Autocratic*) yaitu pemimpin memegang kekuasaan secara penuh, kekuasaanya bersifat sentralistik, menekankan kekuasaan jabatan, dilaksanakan dengan paksaan serta memegang sistem pemberian hadiah dan hukuman; (2) bebas kendali (*Laissez faire*) yaitu pemimpin memberikan kebebasan penuh kepada bawahannya untuk bebas memilih cara bekerja; (3) demokratis (*Democratic*) yaitu pemimpin yang mendelegasikan wewenang pada bawahan, mendorong partisipasi bawahan, menekankan kemampuan bawahan dalam menyelesaikan tugasnya, dan memperoleh penghargaan melalui kekuasaan pengaruh, bukan jabatan.

W.J Reddin (1967) seorang profesor dan konsultan dari Kanada memperkenalkan tiga dimensi kepemimpinan. Dimana selain efektivitas Reddin juga melihat gaya kepemimpinan selalu dipulangkan pada dua hal mendasar, yakni hubungan pemimpin dengan tugas dan hubungan kerja. Model yang dibangunnya adalah gaya kepemimpinan yang cocok dan yang mempunyai pengaruh terhadap lingkungannya. Gaya kepemimpinan dibagi menjadi gaya yang efektif dan tidak efektif.

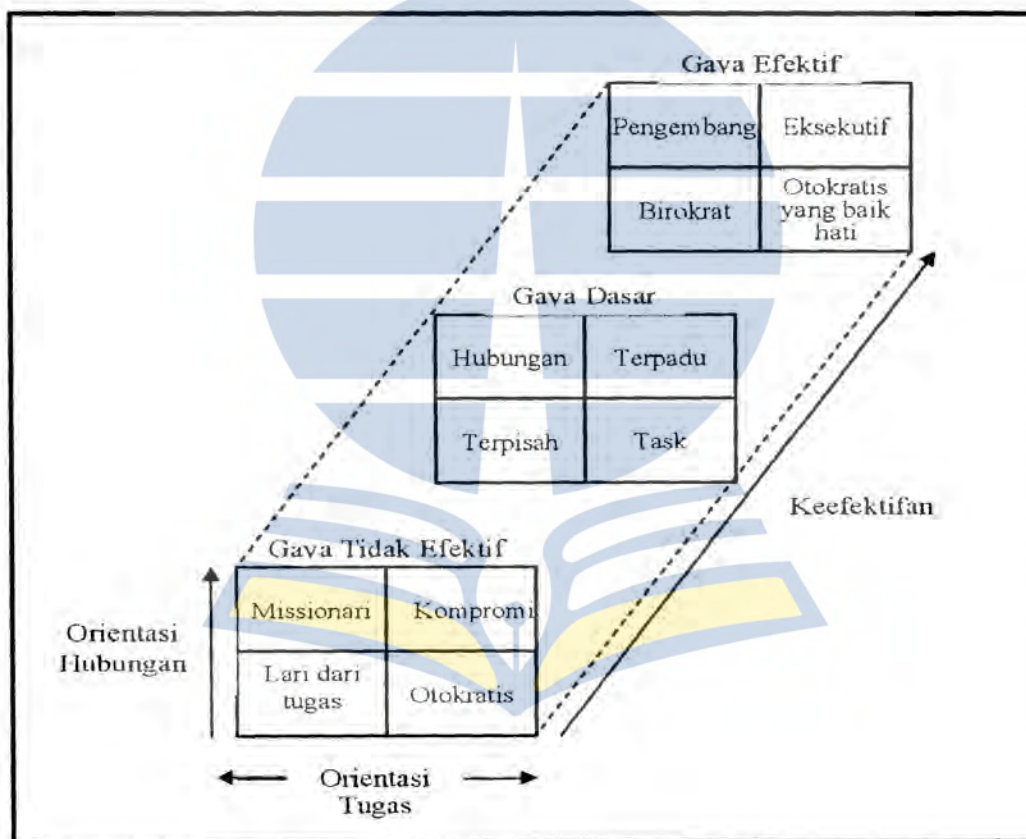
Gaya efektif meliputi empat gaya yaitu: (1) eksekutif (*Executive*) yaitu dengan banyak memberikan perhatian pada tugas-tugas pekerjaan dan hubungan kerja dan seorang pemimpin yang menggunakan gaya ini disebut sebagai motivator yang baik, mau menetapkan standar kerja yang tinggi, mengenal perbedaan diantara individu, dan kerja sama tim; (2) pengembang (*Developer*) yaitu dengan memberikan perhatian yang maksimum terhadap

hubungan kerja, dan perhatian yang minimum terhadap tugas-tugas pekerjaan dan seorang pemimpin yang menggunakan gaya ini mempunyai kepercayaan yang implisit terhadap anggota organisasi, dan sangat perhatian terhadap pengembangan mereka sebagai seorang individu; (3) otokratis yang baik hati (*Benevolent autocrat*) yaitu dengan memberikan perhatian yang maksimum terhadap tugas, dan perhatian yang minimum terhadap hubungan kerja dan seorang pemimpin yang menggunakan gaya ini mengetahui secara tepat apa yang ia inginkan dan bagaimana memperoleh yang diinginkan tersebut tanpa menyebabkan ketidaksegaran dipihak lain; (4) birokrat (*Bureaucrat*) yaitu dengan memberikan perhatian yang minimum terhadap tugas maupun hubungan kerja, dan seorang pemimpin yang menggunakan gaya ini sangat tertarik pada peraturan-peraturan dan menginginkan memeliharanya, serta melakukan kontrol situasi secara teliti.

Empat gaya yang tidak efektif adalah: (1) kompromi (*Compromiser*) yaitu memberikan perhatian yang besar pada tugas dan hubungan kerja dalam situasi yang menekankan pada kompromi dan pemimpin yang menggunakan gaya ini merupakan pembuat keputusan yang jelek, banyak tekanan yang mempengaruhinya; (2) missionari (*Missionary*) yaitu dengan memberikan perhatian yang maksimum pada orang dan hubungan kerja, tetapi memberikan perhatian yang minimum terhadap tugas dengan perilaku yang tidak sesuai dan pemimpin yang menggunakan gaya ini hanya menilai keharmonisan sebagai suatu tujuan dalam dirinya; (3) otokrat (*Autocrat*) yaitu dengan memberikan perhatian yang maksimum pada tugas dan minimum terhadap hubungan kerja dengan suatu perilaku yang tidak sesuai dan pemimpin yang menggunakan gaya ini tidak mempunyai kepercayaan pada orang lain, tidak menyenangkan, dan hanya

tertarik pada jenis pekerjaan yang segera selesai; (4) lari dari tugas (*Deserter*) yaitu gaya yang sama sekali tidak memberikan perhatian pada tugas maupun hubungan kerja dan dalam situasi tertentu gaya ini tidak begitu terpuji, karena pemimpin seperti ini pasif, tidak mau ikut campur tangan secara aktif dan positif.

Keempat gaya efektif dan tidak efektif dapat dilihat pada Gambar 2.2. Dari gambar tersebut, kotak di tengah merupakan gaya dasar kepemimpinan seorang manajer, seterusnya bisa ditarik ke atas dan ke bawah, menjadi gaya yang efektif dan tidak efektif.



Sumber: W.J Reddin (1967)

Gambar 2.2
Tiga Dimensi Kepemimpinan

Dapat disimpulkan bahwa dalam memilih gaya kepemimpinan yang tepat, keefektifan seorang manager atau pimpinan tidak ditentukan oleh gaya yang

cocok bagi dirinya, melainkan apakah gaya kepemimpinan tersebut cocok bagi pegawai atau bawahannya.

c. Budaya organisasi

Hubungan antarpersonil yang ada dalam organisasi adalah salah satu kondisi yang turut membantu berhasil tidaknya suatu organisasi mencapai tujuannya, hubungan harmonis antar personil diciptakan dengan adanya kesadaran masing-masing individu tentang hak dan kewajiban serta tanggung jawab yang kesemuanya tergambar dalam suatu budaya yang dinamakan budaya organisasi (*organization culture*).

Budaya organisasi penting bagi setiap instansi, karena budaya organisasi merupakan kebiasaan-kebiasaan yang terjadi dalam hirarki organisasi yang mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi. Budaya yang produktif adalah budaya yang dapat menjadikan organisasi menjadi kuat dan tujuan perusahaan dapat terakomodasi. Organisasi yang berbudaya kuat akan memiliki ciri khas tertentu sehingga dapat memberikan daya tarik bagi individu untuk bergabung. Suatu budaya yang kuat merupakan perangkat yang sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, karena membantu pegawai untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik, sehingga setiap pegawai perlu memahami budaya dan bagaimana budaya tersebut terimplementasikan.

Terwujudnya pemerintahan yang bersih dan berwibawa memerlukan dukungan aparatur yang berkarakter dan profesional dalam bekerja. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Ndraha (1997), bahwa terbentuknya aparatur yang berkarakter dimulai dari tingkat pemahaman yang bersangkutan terhadap nilai-nilai bekerja yang bersumber dari nilai-nilai budaya dan nilai-nilai agama,

sedangkan profesionalitas dimulai dari tingkat penguasaan yang bersangkutan atas ilmu pengetahuan dan teknologi yang pengalamannya dilandasi dengan nilai-nilai budaya dan agama.

Stoner, dkk (1996) menyatakan budaya (*culture*) merupakan gabungan kompleks dari asumsi, tingkah laku, cerita, mitos, metafora dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan apa arti menjadi anggota masyarakat tertentu. Sedangkan budaya organisasi (*organizational culture*) merupakan sejumlah pemahaman penting, seperti norma, sikap, dan keyakinan, yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi.

Robbins (2006) menyatakan budaya organisasi adalah sehimpunan nilai, prinsip-prinsip, tradisi dan cara-cara bekerja yang dianut bersama oleh para anggota organisasi dan mempengaruhi cara mereka bertindak. Sedangkan menurut Tampubolon (2008), budaya organisasi merupakan kesepakatan perilaku anggota dalam organisasi yang selalu berusaha menciptakan efisiensi, kreatif, bebas dari kesalahan dan berfokus pada hasil.

Budaya organisasi (*corporate culture*) sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol-simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi sehingga anggota organisasi merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi yang berbeda dengan organisasi lain.

Perilaku dan budaya yang tercermin dari perilaku dan norma-norma kehidupan sehari-hari tidak terlepas dari akar budaya yang dianut masyarakat atau suatu bangsa. Perilaku dan sikap budaya tersebut ada yang bersifat positif dan ada yang bersifat negatif apabila dikaitkan dengan aktivitas atau pekerjaan seseorang.

1) Perilaku dan sikap budaya positif

Perilaku dan sikap budaya positif dapat dilihat dari perilaku kedekatan dengan sesamanya, seperti bertetangga, bergaul yang pada akhirnya membuat keterikatan yang kuat dengan tetangga. Kedekatan dan kekerabatan yang kental akan berdampak pada terciptanya kerja gotong royong diantara mereka. Perilaku dan sikap budaya positif lainnya seperti rajin dan tekun, dimana kebiasaan bekerja masuk tepat waktu dengan hanya istirahat sebentar disiang hari, serta pulang sesuai dengan waktu yang ditentukan oleh organisasi/instansi. Sikap budaya gotong royong, tekun, ramah tamah dan mempunyai sikap ulet, tidak mudah menyerah akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai.

2) Perilaku dan Sikap budaya negatif

Perilaku dan sikap budaya negatif, menjadi semakin marak dan menjadi kebiasaan hidup berbagai kalangan dan lapisan masyarakat Indonesia. Menurut Suyadi Prawirosentono (1999) perilaku dan sikap negatif tersebut bukan semata-mata produk modern atau hasil negatif pembangunan nasional, tetapi telah lama menjadi bagian budaya bangsa Indonesia. Ada beberapa perilaku negatif yang hampir merata dilakukan bangsa Indonesia, Suyadi Prawirosentono (1999), yaitu:

a) Perilaku tidak disiplin dan tidak jujur

Hampir semua bagian lapisan masyarakat (bawah, menengah, dan atas) pada berbagai kasus dengan jenis dan intensitas yang berbeda melakukan tindakan tidak disiplin, baik pelanggaran terhadap hukum/peraturan pemerintah maupun terhadap tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Perilaku

tidak disiplin dan tidak jujur yang dilakukan oleh pegawai dan pejabat akan berdampak merugikan bangsa khususnya masyarakat sekitar.

b) Perilaku tidak tegas dan tidak percaya diri

Perilaku tidak tegas dan tidak percaya diri juga merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang. Orang yang tidak tegas atau selalu berbasabasi, ragu-ragu dalam mengambil keputusan, sehingga keputusan tersebut tertunda-tunda, sangat berbahaya, sebab kalau keputusan itu menyangkut hajat hidup orang banyak dapat mengakibatkan kepentingan masyarakat sangat dirugikan. Ketidakpercayaan diri akan membuat orang tersebut tidak mampu berfikir, sehingga tidak dapat mengoperasikan pekerjaannya/melaksanakan tugasnya secara maksimal dan sebagai implikasinya tujuan organisasi tidak tercapai.

Menurut Dwi Ratmawati dan Nurri Herachwati, (2012) budaya eksis ditiga level organisasi yang bersangkutan yaitu:

1) Level pertama yaitu artifak (*artifacts*)

Mengacu pada pola perilaku yang dapat didengar dan dilihat, kemudian teknologi maupun seni. Hal ini dapat dirasakan dengan melihat sekeliling tempat kerja yang menggambarkan budaya organisasi, seperti misalnya kondisi kantor beserta perlengkapannya, tersedianya ruang pertemuan formal maupun informal, serta seberapa jauh letak ruang manajer dengan ruang karyawannya.

2) Level kedua yaitu nilai-nilai (*values*)

Mengacu pada cara orang-orang megevaluasi perilaku pada level pertama. Nilai-nilai menjelaskan bagaimana manajer dan karyawan percaya tentang apa yang seharusnya dikerjakan meskipun mungkin mereka akan berperilaku yang

berbeda di berbagai situasi. Nilai-nilai organisasi ditunjukkan melalui pernyataan tentang misi organisasi.

3) Level ketiga yaitu asumsi-asumsi

Mengacu pada ide-ide orang maupun anggapan-anggapan yang mempengaruhi perilaku mereka. Sebagai gambaran pembentukannya berdasarkan anggapan tentang realitas dan kebenaran, waktu, tempat, sifat manusia, aktivitas manusia, maupun hubungan manusia.

Sedangkan Luthans (2006), menyatakan budaya organisasi mempunyai sejumlah karakteristik penting. Beberapa diantaranya adalah: (1) aturan perilaku yang diamati. Ketika anggota organisasi berinteraksi satu sama lain, mereka menggunakan bahasa, istilah, dan ritual umum yang berkaitan dengan rasa hormat dan cara berperilaku; (2) norma yaitu standar perilaku, mencakup pedoman mengenai seberapa banyak pekerjaan yang dilakukan, yang dalam banyak perusahaan menjadi "jangan melakukan terlalu banyak; jangan terlalu sedikit."; (3) nilai dominan artinya organisasi mendukung dan berharap peserta membagikan nilai-nilai utama sebagai contoh adalah kualitas produk tinggi, sedikit absen, dan efisiensi tinggi; (4) filosofi artinya terdapat kebijakan yang membentuk kepercayaan organisasi mengenai bagaimana karyawan dan atau pelanggan diperlakukan; (5) aturan artinya terdapat pedoman ketat berkaitan dengan pencapaian perusahaan. Pendaftar baru harus mempelajari teknik dan prosedur yang ada agar diterima sebagai anggota kelompok yang berkembang; (6) iklim Organisasi yang merupakan keseluruhan "perasaan" yang disampaikan dengan pengaturan baru yang bersifat fisik, cara peserta berinteraksi, dan cara anggota organisasi berhubungan dengan pelanggan dan individu dari luar.

Budaya suatu organisasi harus diperkuat dan dikembangkan menjadi pendorong kemajuan dan pencapaian tujuan organisasi itu sendiri. Berkaitan dengan hal itu seorang pimpinan memiliki peran dalam mengembangkan budaya organisasi.

d. Kepuasan kerja

Tugas manajemen sumber daya manusia berkisar pada upaya mengelola unsur manusia dengan potensi yang dimiliki sehingga dapat diperoleh sumber daya manusia yang puas (*satisfied*) dan memuaskan (*satisfactory*) bagi organisasi. Salah satu tujuan bekerja adalah memperoleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja berkaitan erat antara sikap pegawai terhadap berbagai faktor dalam pekerjaan, antara lain: situasi kerja, pengaruh social dalam bekerja, imbalan dan kepemimpinan serta faktor lain.

Wexley dan Yulk dalam Waridin dan Masrukhin (2006) menyatakan kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan berbeda sesuai dengan system nilai yang berlaku dalam dirinya. Semakin banyak aspek yang sesuai dengan keinginan individu tersebut maka semakin tinggi kepuasan kerjanya.

Lodge dan Derek (1993), berpendapat bahwa orang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan (*discrepancy*) antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan. Meskipun terdapat perbedaan kalau perbedaan tersebut positif maka orang atau pegawai akan merasa puas, demikian juga sebaliknya. Pegawai akan merasa puas bila mendapatkan sesuatu yang dibutuhkan. Makin besar kebutuhannya yang terpenuhi akan semakin puas, begitu pula sebaliknya.

Lawler dalam Robbins (1996), mengatakan ukuran kepuasan sangat didasarkan atas kenyataan yang dihadapi dan diterima sebagai kompensasi usaha dan tenaga yang diberikan. Kepuasan kerja tergantung dari kesesuaian atau keseimbangan (equity) antara yang diharapkan dengan kenyataan. Indikasi kepuasan kerja biasanya dikaitkan dengan tingkat absensi, tingkat perputaran tenaga kerja, disiplin kerja, loyalitas dan konflik dilingkungan kerja.

Lima model kepuasan kerja, yang dikemukakan oleh Kreitner & Kinichi (2005) yaitu; (1) pemenuhan kebutuhan, model ini menjelaskan bahwa kepuasan ditentukan oleh karakteristik dari sebuah pekerjaan yang memungkinkan seseorang dapat memenuhi kebutuhannya; (2) ketidakcocokan, model ini menjelaskan bahwa kepuasan adalah hasil dari harapan yang terpenuhi; (3) pencapaian nilai, model ini menjelaskan bahwa kepuasan berasal dari persepsi bahwa suatu pekerjaan memungkinkan untuk pemenuhan nilai-nilai kerja yang penting dari individu; (4) persamaan, model ini kepuasan adalah suatu fungsi dari bagaimana seorang individu diperlakukan ditempat kerja dan; (5) watak/genetik, model ini berusaha menjelaskan beberapa orang merasa puas dengan situasi dan kondisi kerja tertentu, namun sebagian lagi merasa tidak puas dengan kondisi tersebut.

Herzberg dengan teorinya tentang kepuasan kerja menyatakan bahwa kepuasan kerja berkaitan dengan faktor Motivator-Hygiene, Kreitner & Kinichi (2005). Faktor motivator berkaitan dengan pekerjaan yang menawarkan prestasi, pengakuan, pekerjaan yang menantang, tanggungjawab serta prospek kemajuan. Sedangkan faktor

hygiene yang berkaitan kebijakan perusahaan, pengawasan, gaji, hubungan kerja dan kondisi kerja. Disimpulkan faktor hygiene hanya dapat mengeliminasi ketidakpuasan saja, tidak mampu untuk meningkatkan kepuasan kerja, sedangkan faktor motivator akan dapat meningkatkan kepuasan kerja, apabila faktor ini ada.

Celluci dan De Vries dalam Fuad Mas'ud (2004) merumuskan indikator-indikator kepuasan kerja dalam 5 indikator yaitu, kepuasan dengan gaji (*satisfaction with pay*), kepuasan dengan promosi (*satisfaction with promotion*), kepuasan dengan rekan kerja (*satisfaction with co-workers*), kepuasan dengan penyelia (*satisfaction with supervisor*) dan kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri (*satisfaction with work it self*)

Dapat disimpulkan bahwa pemahaman tentang kepuasan kerja mempunyai aspek yang luas, kepuasan kerja tidak hanya dapat dipahami dari aspek fisik pekerjaannya itu sendiri, akan tetapi dari sisi non fisik. Kepuasan kerja berkaitan dengan fisik dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaannya, kondisi lingkungan pekerjaannya, ia juga berkaitan dengan interaksinya dengan sesama rekan kerjanya, serta sistem hubungan diantara mereka. Selain itu, kepuasan kerja juga berkaitan dengan prospek dengan pekerjaannya apakah memberikan harapan untuk berkembang atau tidak. Semakin aspek-aspek harapan terpenuhi, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja.

Tinggi rendahnya kepuasan kerja dapat dilihat dari beberapa aspek seperti tingkat produktivitas, tingkat absensi, serta tingkat pengunduran diri dari pekerjaan. Selain itu ketidakpuasan kerja dalam banyak hal sering dimanifestasikan dalam tindakan-tindakan destruktif aktif dan pasif, seperti

suka mengeluh, menjadi tidak patuh terhadap peraturan, tidak berusaha menjaga aset perusahaan, membiarkan hal-hal buruk terus terjadi, dan menghindar dari tanggung jawabnya.

2. Tinjauan Teoretis

a. Hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Individu dengan kepuasan kerja diharapkan akan mengeluarkan seluruh kemampuan dan energi yang dimiliki untuk menyelesaikan pekerjaan, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang optimal bagi organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja selain sebagai variabel bebas juga dapat sebagai variabel tidak bebas (terpengaruh).

Pada studi Bryan dan Chen dalam Chen (2004) ditemukan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Hasil penelitian Ogbonna dan Harris (2000) menunjukkan bahwa budaya organisasi mampu memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja yang berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Susilo Toto Raharjo dan Durrotun Nafisah (2006) dalam penelitiannya menguji hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Hubungan yang signifikan ditemukan antara gaya partisipatif, direktif, supportif, pengasuh dengan kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja.

b. Hubungan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja

Budaya yang tumbuh kuat mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik. Sedangkan kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Semakin banyak aspek yang sesuai dengan keinginan individu tersebut maka semakin tinggi kepuasan kerjanya.

Dari hasil studi Lok dan Heather et al (2001) dalam Rani Raniam (2009) ditemukan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh budaya organisasi. Penelitian Linz (2002), mengatakan bahwa secara positif sikap terhadap kerja ada hubungan positif dengan kepuasan kerja. Pada dasarnya makin positif sikap kerja makin besar pula kepuasan kerja, untuk itu berbagai indikator dari kepuasan kerja perlu memperoleh perhatian khusus agar pekerja dapat meningkatkan kinerjanya. Pada umumnya seseorang merasa puas dengan pekerjaannya karena berhasil dan memperoleh penilaian yang adil dari pimpinannya. Kirk L. Rongga (2001), hasil penelitiannya menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai dampak sebesar 69% terhadap kepuasan kerja.

c. Hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja pegawai

Wexley dan Yulk dalam Waridin dan Masrukhin (2006) mengatakan kepuasan kerja sangat berkaitan erat antara sikap pegawai terhadap berbagai faktor dalam pekerjaan, antara lain situasi kerja, pengaruh social dalam kerja, imbalan dan kepemimpinan serta faktor lain. Kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya.

Pegawai yang merasa terpuaskan terhadap pekerjaan biasanya bekerja lebih keras dan lebih baik dibandingkan pegawai yang mengalami stress dan tidak

terpuaskan terhadap pekerjaannya. Sebagaimana dinyatakan Ostroff (1992) bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan yang signifikan dengan kinerja.

Rani Mariam (2009) menguji hubungan antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Hubungan yang signifikan ditemukan antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

d. Hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai

Pada dasarnya kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi orang lain. Kepemimpinan juga berarti kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang untuk tujuan tertentu. Dalam upaya mempengaruhi tersebut seorang pemimpin menerapkan gaya yang berbeda-beda dalam setiap situasi.

Ogbonna dan Harris (2000) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan yang diperankan dengan baik oleh seorang pemimpin mampu memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik, hal ini akan membuat karyawan lebih hati-hati berusaha mencapai target yang diharapkan perusahaan, hal tersebut berdampak pada kinerjanya.

Chen (2004) dalam penelitiannya menguji pengaruh antara budaya organisasi dan peran kepemimpinan terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada perusahaan industri kecil dan menengah di Taiwan. Sementara Fiedler (1996, dalam Ogbonna dan Harris, 2000) membuktikan pentingnya efektifitas kepemimpinan dengan argumentasinya bahwa efektifitas

seorang pemimpin merupakan determinan utama keberhasilan atau kegagalan kelompok, organisasi atau bahkan negara.

e. Hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai

Budaya organisasi merupakan suatu kesepakatan bersama para anggota dalam organisasi atau perusahaan sehingga mempermudah lahirnya kesepakatan yang lebih luas untuk kepentingan perorangan. Budaya organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi, sebagaimana Deal dan Kennedy (1982) dan Ouchi (1981) dalam McKinnon et.al (2003) menyatakan bahwa budaya organisasi mempengaruhi produktivitas, kinerja, komitmen, kepercayaan diri, dan perilaku etis. Hasil penelitian Kotter dan Heskett dalam Stoner et.al (1996) menunjukkan bahwa budaya mempunyai dampak yang kuat, dan semakin besar pada prestasi kerja organisasi.

Kotter dan Heskett dalam Nurjanah (2008) mengatakan bahwa budaya yang kuat dapat menghasilkan efek yang sangat mempengaruhi individu dan kinerja, bahkan dalam suatu lingkungan bersaing pengaruh tersebut dapat lebih besar daripada faktor-faktor lain seperti struktur organisasi, alat analisis keuangan, kepemimpinan dan lain-lain. Budaya organisasi yang mudah menyesuaikan dengan perubahan jaman (adaptif) adalah yang dapat meningkatkan kinerja. Kuatnya budaya organisasi berdampak pada konsistensi personil dalam berperilaku sehingga dapat dikatakan bahwa budaya sebagai salah satu faktor penting dalam peningkatan kinerja atau *performance* seseorang di dalam organisasi yang diwujudkan dalam bentuk prestasi kerja.

Penelitian yang dilakukan Chen (2004) menunjukkan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

B. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian yang telah dilakukan oleh beberapa peneliti mengenai gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja karyawan diantaranya adalah sebagaimana tercantum dalam tabel 2.1.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Variabel	Hasil Penelitian
1	Bass dan Avolio (1993)	Dependen : - Kinerja Karyawan Moderating: - Budaya Organisasi Independen: - Gaya Kepemimpinan	Budaya organisasi mampu memoderasi hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan.
2	McNeese-Smith (1996)	Dependen: - Kinerja karyawan Independen: - Produktivitas - Kepuasan kerja - Komitmen organisasi	Komitmen organisasi, produktivitas dan kepuasan kerja berhubungan positif dengan kinerja karyawan
3	Chen (2004)	Dependen: - Komitmen organisasi - Kepuasan kerja - Kinerja karyawan Independen: - Budaya organisasi - Gaya kepemimpinan	Budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.
4	Ogbonna dan Harris (2000)	Dependen: - Kinerja karyawan Moderating: - Budaya organisasi Independen: - Gaya kepemimpinan	Budaya organisasi mampu memoderasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan.
5	Suhana (2007)	Dependen : - Kinerja Karyawan Intervening : - Komitmen Organisasi - Budaya organisasi Independen : - Gaya Kepemimpinan - Praktek-praktek MSDM	Hubungan yang signifikan ditemukan antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan komitmen dan antara budaya organisasi dan kinerja.

6	Nurjanah (2008)	Dependen : - Kinerja Karyawan Intervening: Komitmen Organisasi Independen: - Gaya kepemimpinan - Budaya Organisasi	Budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi, dan kinerja karyawan.
7	Rani Raniam (2009)	Dependen : - Kinerja Karyawan Intervening: Kepuasan kerja Independen: - Gaya kepemimpinan - Budaya Organisasi	Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

C. Kerangka Konseptual

Kinerja pegawai merupakan salah satu faktor utama yang dapat mempengaruhi kemajuan organisasi. Semakin tinggi atau semakin baik kinerja pegawai maka tujuan organisasi akan semakin mudah dicapai, begitu pula sebaliknya yang terjadi apabila kinerja pegawai rendah atau tidak baik maka tujuan itu akan sulit dicapai dan juga hasil yang diterima tidak akan sesuai keinginan organisasi.

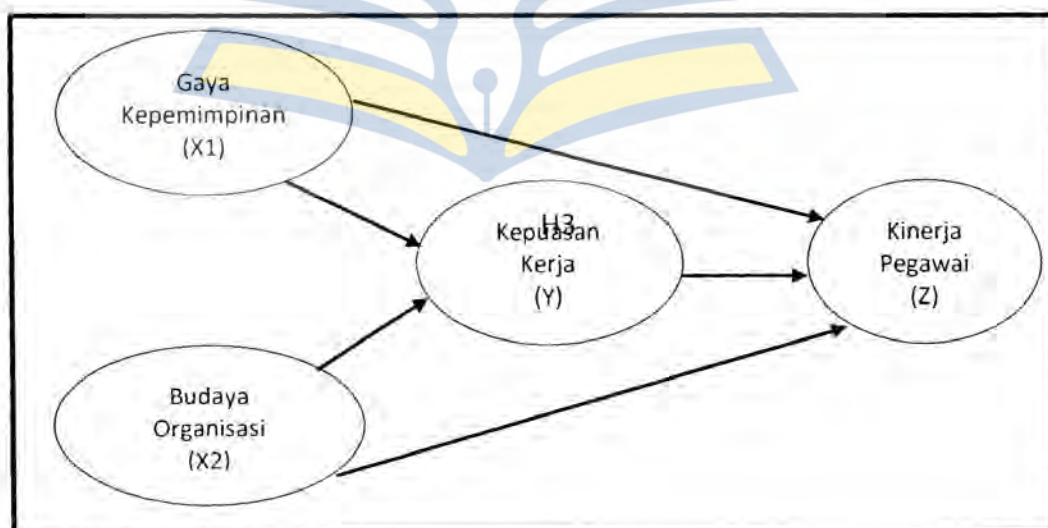
Faktor kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan yang diperankan dengan baik oleh seorang pemimpin mampu memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik sehingga akan berdampak terhadap kinerja pegawai.

Budaya organisasi merupakan kebiasaan-kebiasaan yang terjadi dalam hirarki organisasi yang mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi. Budaya yang produktif adalah budaya yang dapat menjadikan organisasi menjadi kuat dan tujuan organisasi dapat terakomodasi. Suatu budaya yang kuat merupakan perangkat yang sangat bermanfaat untuk mengarahkan

perilaku, karena membantu pegawai untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik, sehingga setiap pegawai perlu memahami budaya dan bagaimana budaya tersebut terimplementasikan. Dengan suatu budaya yang kuat akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai dalam suatu organisasi.

Kepuasan kerja merupakan refleksi dari perasaan dan sikap individu terhadap pekerjaannya, yang artinya merupakan interaksi yang bersangkutan dengan lingkungan kerjanya. Individu dengan kepuasan kerja diharapkan akan mengeluarkan seluruh kemampuan dan energi yang dimiliki untuk menyelesaikan pekerjaan, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang optimal bagi organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja selain sebagai variabel bebas juga dapat sebagai variabel tidak bebas (terpengaruh).

Berdasarkan kajian teori dan penelitian terdahulu, maka disusun suatu kerangka atau pola pikir yang menyatakan pengaruh antara variabel gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja, untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar 2.3.



Gambar 2.3.
Kerangka Skema Konseptual

D. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan pada kerangka konseptual, maka hipotesis penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada BPS Provinsi Sulawesi Barat baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja.
2. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pegawai pada BPS Provinsi Sulawesi Barat baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja.

E. Operasionalisasi Variabel

Proses penentuan indikator atau dimensi pada masing-masing variabel merupakan upaya pembentukan indikator dari sebuah variabel yang telah dipaparkan sebelumnya. Pembentukan indikator variabel perlu dilakukan guna membantu teknik pengukuran dan memberi kemudahan pengamatan dalam pengumpulan data di lapangan. Penelitian ini terdiri empat variabel, yaitu dua variabel independen, satu variabel *intervening* dan satu variabel dependen. Variabel independen dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan dan budaya organisasi, variabel *intervening* adalah kepuasan kerja, sedangkan variabel dependen dalam penelitian adalah kinerja pegawai sebagai berikut :

I. Variabel gaya kepemimpinan

Gaya kepemimpinan menunjukkan, secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya. Artinya, gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan

seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Gaya kepemimpinan (*leadership styles*) merupakan berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Gaya kepemimpinan merupakan faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja pegawai diukur melalui lima dimensi variabel dan masing-masing dimensi dijabarkan dalam lima indikator, Singh-sengupa, Sunita dalam Fuad Mas'ud (2004) yaitu;

- a. Gaya Partisipatif;
- b. Gaya Pengasuh
- c. Gaya Otoriter
- d. Gaya Birokratis
- e. Gaya Berorientasi pada tugas

Dengan menggunakan kuesioner terdiri dari 25 pernyataan diukur dengan skala 1-5 untuk menyatakan pendapat sangat tidak setuju (STS) – sangat setuju (SS) akan menghasilkan skor minimum 25 dan skor maksimum 125.

2. Variabel budaya organisasi

Budaya organisasi merupakan suatu system makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain, Robbin (2006). Variabel ini diukur melalui tujuh indikator yang dikembangkan dari Hofstede, Geert, Michael Harris Bond dan Chung Leung Luk dalam Fuad Mas'ud, (2004).

- a. Mencurahkan seluruh kemampuan
- b. Mengorganisasikan pekerjaan sendiri
- c. Ramah dalam pergaulan

- d. Tepat Waktu
- e. Memperhatikan biaya
- f. Rasa aman dengan pekerjaan
- g. Rasa bangga dan dihargai

Dengan menggunakan kuesioner terdiri dari 14 pernyataan diukur dengan skala 1-5 untuk menyatakan pendapat sangat tidak setuju (STS) - sangat setuju (SS) akan menghasilkan skor minimum 14 dan skor maksimum 70.

3. Variabel kepuasan kerja

Kepuasan kerja merupakan hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidaknya karyawan atas berbagai aspek pekerjaannya. Variabel kepuasan kerja disini merupakan variabel intervening. Celluci dan De Vries dalam Fuad Mas'ud (2004) merumuskan indikator-indikator kepuasan kerja dalam 5 indikator sebagai berikut:

- a. Kepuasan dengan gaji
- b. Kepuasan dengan promosi
- c. Kepuasan dengan rekan kerja
- d. Kepuasan dengan penyelia
- e. Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri

Dengan menggunakan kuesioner terdiri dari 10 pernyataan diukur dengan skala 1-5 untuk menyatakan pendapat sangat tidak setuju (STS) – sangat setuju (SS) akan menghasilkan skor minimum 10 dan skor maksimum 50.

4. Variabel kinerja pegawai

Rivai (2005) kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan

dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Hasil studi Lazer dan Wilkstrom dalam Rivai (2005) variabel kinerja karyawan diukur melalui tiga dimensi yang dijabarkan dalam beberapa indikator, yaitu:

- a. Kemampuan Teknis
- b. Kemampuan Konseptual
- c. Kemampuan Hubungan Interpersonal

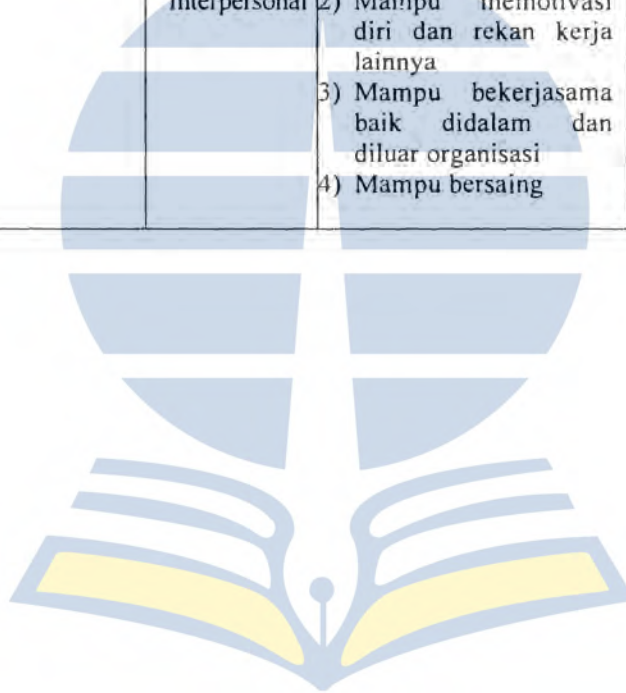
Dengan menggunakan kuesioner terdiri dari 20 pernyataan diukur dengan skala 1-5 untuk menyatakan pendapat sangat tidak setuju (STS) – sangat setuju (SS) akan menghasilkan skor minimum 20 dan skor maksimum 100. Definisi Operasional Variabel dapat dilihat pada Tabel 2.2.

Tabel 2.2
Definisi Operasional Variabel

NO	Definisi Variabel	Dimensi	Indikator	Nomor Pernyataan	Skala Pengukuran
1.	Gaya kepemimpinan merupakan berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja, Stoner,dkk (1996)	1) Gaya Partisipatif	1) Berkonsultasi dengan anak buah	1	Skala Likert 1-5 dengan 1 (Sangat Tidak Setuju) sampai 5 (Sangat Setuju)
			2) Memperlakukan anak buah secara sama	2	
			3) Bergaul Secara Informal	3	
			4) Bercampur dengan anak buah	4	
			5) Membuat anak buah merasa bebas	5	
		2) Gaya Pengasuh	1) Membantu anak buah	6	
			2) Memuji dan menghargai	7	
			3) Memperhatikan secara pribadi	8	
			4) Memberikan bantuan kepada yang bekerja keras	9	
			5) Memperlakukan anak buah seperti adik sendiri	10	

		3) Gaya Otoriter	1) Tidak Mentolerir campur tangan 2) Menuntut anak buah 3) Merasa Percaya diri 4) Menyimpan informasi penting untuk diri sendiri 5) Berperilaku laku seakan-akan kekuasaan dan prestise penting	11 12 13 14 15	Skala Likert 1-5 dengan 1 (Sangat Tidak Setuju) sampai 5 (Sangat Setuju)	
		4) Gaya Birokratis	1) Menyukai prosedur yang rinci 2) Mengharapkan anak buah mematuhi peraturan 3) Keputusan besar ditangan atasan 4) Bertindak sesuai peraturan organisasi 5) Mengutamakan orang yang memiliki wewenang	16 17 18 19 20		
		5) Gaya berorientasi pada tugas	1) Memprioritaskan Tugas 2) Pekerjaan Selesai Tepat Waktu 3) Memperbarui pengetahuan 4) Disiplin dalam melaksanakan tugas 5) Tidak suka anak buah datang terlambat	21 22 23 24 25		
2.	Budaya organisasi merupakan sehimpunan nilai, prinsip-prinsip, tradisi dan cara-cara bekerja yang dianut bersama oleh para anggota organisasi dan mempengaruhi cara mereka bertindak, Robbins (2006).		1) Mencurahkan seluruh kemampuan 2) Mengorganisasikan pekerjaan sendiri 3) Ramah dalam pergaulan 4) Tepat waktu 5) Memperhatikan biaya 6) Rasa aman dengan pekerjaan 7) Rasa bangga dan dihargai	26;27 28;29 30;31 32;33 34;35 36;37 38;39		Skala Likert 1-5 dengan 1 (Sangat Tidak Setuju) sampai 5 (Sangat Setuju)
3.	Kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya, Wexley dan Yulk dalam Waridin dan Masrukhin, (2006).		1) Kepuasan dengan gaji 2) Kepuasan dengan promosi 3) Kepuasan dengan rekan kerja 4) Kepuasan dengan penyelia 5) Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri	40;41 42;43 44;45 46;47 48;49		Skala Likert 1-5 dengan 1 (Sangat Tidak Setuju) sampai 5 (Sangat Setuju)

4.	Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama, Rivai (2005).	1).Kemampuan Teknis	1) Memiliki pengetahuan terhadap pekerjaannya	50;51	Skala Likert 1-5 dengan 1 (Sangat Tidak Setuju) sampai 5 (Sangat Setuju)
			2) Mampu berinisiatif dalam bekerja	52;53	
			3) Mampu mengaplikasikan pengalamannya dalam bekerja	54;55	
			4) Mengutamakan mutu dalam pekerjaan	56;57	
		2).Kemampuan Konseptual	1) Mampu memahami pedoman kerja	58;59	
			2) Mampu memahami tugas dan wewenangnya	60;61	
		3).Kemampuan hubungan Interpersonal	1) Mampu memecahkan masalah	62;63	
			2) Mampu memotivasi diri dan rekan kerja lainnya	64;65	
			3) Mampu bekerjasama baik didalam dan diluar organisasi	66;67	
			4) Mampu bersaing	68;69	



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* dilaksanakan pada kantor BPS Provinsi Sulawesi Barat yang beralamat di Jalan Martadinata nomor 10 Kabupaten Mamuju. Penelitian ini berupa studi kasus pada pegawai di lingkungan BPS Provinsi Sulawesi Barat yang berjumlah 51 orang pada tahun 2014. Alat Analisis yang digunakan adalah analisis statistik deskriptif dan analisis jalur (*Path Analysis*). Pengumpulan data dilaksanakan pada bulan September sampai dengan Oktober 2014.

B. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi adalah jumlah keseluruhan dari unit analisis yang ciri-cirinya akan diduga. Populasi merupakan keseluruhan unsur-unsur yang memiliki beberapa karakteristik, baik yang karakteristiknya sama (homogen) maupun karakteristiknya tidak sama (heterogen). Populasi penelitian adalah seluruh Pegawai di BPS Provinsi Sulawesi Barat yang berjumlah 51 orang.

2. Sampel

Arikunto (2006) menyatakan bahwa jika subyek kurang dari 100 lebih baik diambil semua, sehingga penelitian merupakan penelitian populasi. Istijanto (2005) menyatakan bahwa untuk perusahaan-perusahaan kecil dengan jumlah karyawan sedikit (dibawah 200), riset seperti survei bisa dilakukan terhadap semua

karyawan. Artinya penelitian melibatkan seluruh populasi sehingga “sampel” sama dengan populasi.

Untuk menjaga independensi penelitian maka Kepala BPS Provinsi selaku pimpinan yang menjadi obyek dalam penelitian ini dan peneliti tidak dijadikan sebagai sampel karena dikhawatirkan jawaban yang diberikan mengarah pada yang diinginkan oleh Kepala BPS Provinsi selaku pimpinan institusi dan peneliti itu sendiri. Obyek dalam penelitian ini adalah pimpinan BPS Provinsi Sulawesi Barat 2 tahun terakhir dan yang menjadi responden adalah pegawai dengan masa kerja minimal 2 tahun.

C. Instrumen Penelitian

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner yang berisi sejumlah pertanyaan tertulis yang terstruktur untuk memperoleh informasi dari responden. Pengukuran variabel penelitian ini dengan menggunakan skala likert menjadi 5 skala yaitu: Sangat Setuju, Setuju, Ragu-ragu, Tidak Setuju, Sangat Tidak Setuju untuk setiap jawaban responden pada masing-masing variabel yang diteliti.

Variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator, indikator tersebut dijadikan sebagai dasar untuk menyusun item-item instrument berupa pertanyaan atau pernyataan. Dalam kuesioner ini nantinya terdapat rancangan pernyataan yang secara logis berhubungan dengan masalah penelitian dan tiap pernyataan akan dimulai berdasarkan bobot yang sudah ditentukan. Untuk pembobotan pernyataan sebagai berikut:

1. Apabila Sangat Tidak Setuju nilai 1
2. Apabila jawaban Tidak Setuju nilai 2

3. Apabila jawaban Ragu-ragu nilai 3
4. Apabila jawaban Setuju nilai 4
5. Apabila jawaban Sangat Setuju nilai 5

D. Prosedur Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder dan primer. Data primer dikumpulkan dengan menggunakan teknik pengumpulan data yaitu dengan metode kuesioner. Kuesioner merupakan penelitian dengan cara mengajukan daftar pertanyaan langsung kepada responden, yaitu pegawai BPS Provinsi Sulawesi Barat, agar dapat data yang relevan. Kuesioner dapat digunakan untuk mengumpulkan data dengan Skala Likert. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial.

Data sekunder dari instansi bersangkutan sebagai data pendukung, serta berbagai literatur dan jurnal ilmiah sebagai landasan teori penelitian. Data sekunder berupa dokumen yang terkait dengan data yang ada di kantor BPS Provinsi Sulawesi Barat, menelaah teori, pendapat-pendapat serta penelitian terdahulu yang relevan melalui buku dipergustakaan maupun internet.

E. Metode Analisis Data

1. Metode pengujian data

Data primer yang digunakan dalam penelitian ini perlu diuji kesahihan atau validitas dan keandalan atau reliabilitasnya karena data tersebut berasal dari jawaban responden yang mungkin dapat

menimbulkan bias. Hal ini sangat penting dilakukan karena kualitas data nantinya akan sangat mempengaruhi kualitas hasil penelitian.

Untuk melihat keceratan hubungan antar variabelnya digunakan klasifikasi Guilford, dalam Wahda (2007) sebagai berikut:

Less than 0,20 : slight; almost neigligible relationship

0,20 – 0,40 : low correlation

0,40 – 0,70 : moderate correlation

0,70 – 0,90 : high correlation

0,90 – 1,00 : very high correlation

Uji validitas dan reliabilitas yang dilakukan adalah sebagai berikut:

a. Uji validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui valid atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut, (Ghozali, 2011).

Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan nilai r tabel untuk *degree of freedom* (df) = $n-2$ dengan *alpha* 0,05. Jika r hitung lebih besar dari r tabel dan nilai r positif, maka butir atau pertanyaan tersebut dikatakan valid. Untuk hasil analisis dapat dilihat pada output uji reliabilitas pada bagian *corrected item total correlation*. Dalam pengambilan keputusan untuk menguji validitas indikatornya adalah:

- 1) Jika r hitung positif serta r hitung $>$ r tabel maka butir atau variable tersebut valid.
- 2) Jika r hitung tidak positif dan r hitung $<$ r tabel maka butir atau variable

tersebut tidak valid, (Ghozali, 2011).

b. Uji reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk (Ghozali, 2011). Suatu kuesioner dikatakan *reliable* atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Adapun cara yang digunakan untuk menguji reliabilitas kuesioner dalam penelitian ini adalah mengukur reliabilitas dengan uji statistik *Cronbach Alpha*. Untuk mengetahui kuesioner tersebut sudah *reliable* akan dilakukan pengujian reliabilitas kuesioner dengan bantuan program computer SPSS 19. Kriteria penilaian uji reliabilitas adalah (Ghozali, 2011) :

- 1) Apabila hasil koefisien *Alpha* lebih besar dari taraf signifikansi 70% atau 0,7 maka kuesioner tersebut *reliable*.
- 2) Apabila hasil koefisien *Alpha* lebih kecil dari taraf signifikansi 70% atau 0,7 maka kuesioner tersebut tidak *reliable*.

2. Metode transformasi data

Data dalam penelitian ini yang dikumpulkan melalui kuesioner adalah data yang berskala ordinal sedangkan syarat data agar dapat digunakan dalam statistik inferensial dalam hal ini *path analysis* adalah sekurang-kurangnya berskala interval. Agar data dapat dianalisis dengan menggunakan statistik maka terlebih dahulu dilakukan konversi untuk menaikkan dari skala ordinal ke skala interval dengan menggunakan *Method of Successive Interval* (MSI), Hays dalam Harun Al-Rasyid (1994). Adapun langkah-langkahnya sebagai berikut:

- a. Memperhatikan setiap item pertanyaan/pernyataan.
- b. Untuk setiap item pertanyaan/pernyataan, tentukan berapa banyak responden yang mendapat skor 1, 2, 3, 4, dan 5 yang selanjutnya disebut frekuensi (f).
- c. Tentukan proporsi (p) dengan cara membagi setiap frekuensi dengan banyaknya responden.
- d. Menghitung proporsi kumulatif (pk).
- e. Menghitung nilai Z setiap proporsi kumulatif yang diperoleh dengan menggunakan tabel normal.
- f. Menghitung nilai densitas normal yang sesuai dengan nilai Z.
- g. Tentukan nilai skala untuk setiap nilai Z dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Scale value} = \frac{\text{Density at Lower Limit} - \text{Density at Upper Limit}}{\text{Area Under Upper Limit} - \text{Area Under Lower Limit}}$$

Dimana:

Density at lower limit : Kepadatan Batas Bawah

Density at upper limit : Kepadatan Batas Atas

Area below upper limit : Daerah di bawah batas

Area below lower limit : Daerah dibawah batas bawah

- h. Sesuaikan nilai skala ordinal ke interval, yaitu scale value yang nilainya terkecil diubah menjadi sama dengan satu melalui transformasi sebagai berikut:

$$\text{Transformed Scale Value} = \text{Scale value} + (\text{Scale Value}_{\text{Minimum}}) + 1$$

3. Metode analisis

Metode analisis yang digunakan ada 2, yaitu:

a. Analisis deskriptif

Statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambar data yang telah terkumpul

sebagaimana dengan adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum generalisasi, Sugiyono (2008). Analisis ini bertujuan untuk memberikan gambaran umum mengenai karakteristik Pegawai di BPS Provinsi Sulawesi Barat dan untuk menjelaskan keterkaitan antara peubah tak bebas dengan peubah bebas dengan menggunakan tabulasi silang. Dalam penelitian ini, karakteristik yang akan diamati adalah jenis kelamin, umur, tingkat pendidikan dan masa kerja pegawai.

b. Analisis jalur (Path Analysis)

Analisis jalur dilakukan untuk menganalisis hubungan kausal dengan tujuan memisahkan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung suatu variabel penyebab terhadap variabel akibat, Kerlinger (1990).

1. Rancangan pengujian hipotesis

Berdasarkan identifikasi masalah dalam penelitian ini, maka rancangan hipotesis statistik yang akan diuji sebagai berikut:

Hipotesis Statistik Pertama:

$H_{01} : P_{zx1} = P_{zx1y} = 0$, Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja.

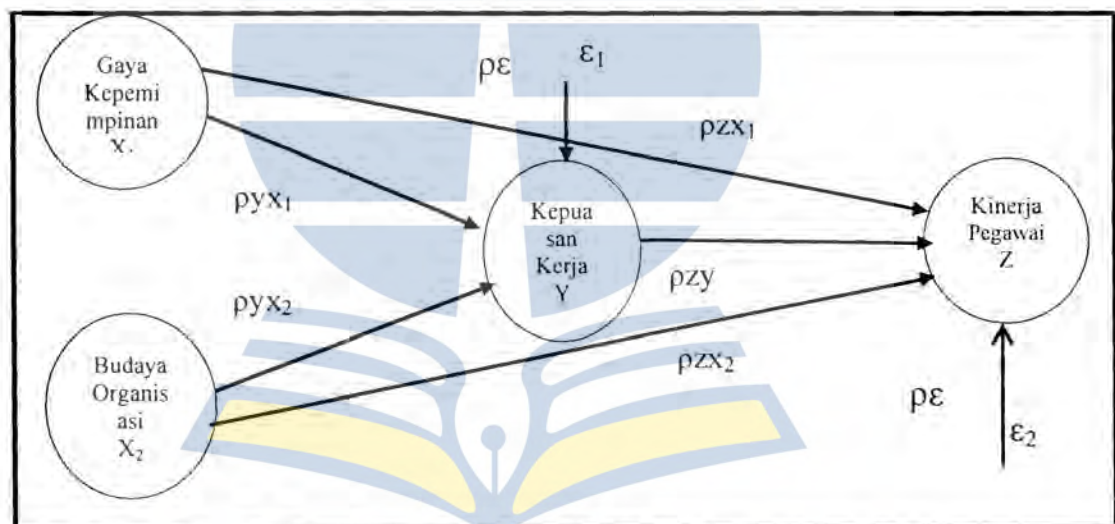
$H_{a1} : \text{Paling sedikit ada satu } P_{zx1} \text{ atau } P_{zx1y} \neq 0$, dimana Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja.

Hipotesis Statistik Kedua:

$H_{02} : P_{zx2} = P_{zx2y} = 0$, Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja.

$H_{a2} : \text{Paling sedikit ada satu } P_{zx1} \text{ atau } P_{zx1y} \neq 0$, dimana budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja.

Pengujian terhadap hipotesis-hipotesis diatas dilakukan dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*), sesuai dengan modifikasi Harun Al-Rasyid (1994). Diagram jalur yang menunjukkan hubungan antar variabel sesuai dengan rancangan hipotesis dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 3.1
Diagram jalur hipotesis penelitian

Keterangan:

- ϵ = Variabel residu
- ρ_{zx1} = Koefisien jalur dari X_1 terhadap Z
- ρ_{yx1} = Koefisien jalur dari X_1 terhadap Y
- ρ_{zx2} = Koefisien jalur dari X_2 terhadap Z
- ρ_{yx2} = Koefisien jalur dari X_2 terhadap Y

Sesuai dengan rancangan pengujian hipotesis yang sejalan dengan paradigma penelitian seperti tertuang dalam gambar 3.1 diatas, maka hubungan antar variabel dapat dibagi menjadi dua struktur sebagai berikut:

a) Struktur pertama

Struktur pertama mengidentifikasi hubungan variabel gaya kepemimpinan (X_1) dan budaya organisasi (X_2) terhadap kepuasan kerja (Y) dalam suatu persamaan struktur pertama sebagai berikut:

$$Y = \rho_{yx1}X_1 + \rho_{yx2}X_2 + \rho_y\epsilon_1$$

b) Struktur kedua

Struktur kedua mengidentifikasi hubungan variabel gaya kepemimpinan (X_1) dan budaya organisasi (X_2) dan kepuasan kerja (Y) terhadap kinerja pegawai (Z) dalam suatu persamaan struktur pertama sebagai berikut:

$$Z = \rho_{zx1}X_1 + \rho_{zx2}X_2 + \rho_{zy}Y + \rho_z\epsilon_2$$

Untuk menghitung besarnya hubungan atau pengaruh secara langsung dan tidak langsung dari variabel eksogenus terhadap variabel endogenus maka digunakan rumus sebagai berikut:

Struktur I :

Pengaruh variabel X_1 dan X_2 terhadap variabel Y :

Pengaruh variabel X_1 terhadap Y = ρ_{yx1} =

Pengaruh variabel X_2 terhadap Y = ρ_{yx2} =

Struktur II :

Pengaruh variabel X_1 terhadap variabel Z :

Pengaruh variabel X_1 terhadap Z secara langsung = ρ_{zx1} =

Pengaruh variabel X_1 terhadap Z melalui Y = $\rho_{zx1} \rho_{zy}$ = +

Pengaruh total =

Berdasarkan pada nilai pengaruh total diatas, maka dapat ditunjukkan jumlah pengaruh langsung dan tidak langsung dari gaya kepemimpinan (X_1) terhadap variabel kinerja pegawai (Z).

Pengaruh variabel X_2 terhadap variabel Z :

Pengaruh variabel X_2 terhadap Z secara langsung = ρ_{zx_2} =

Pengaruh variabel X_2 terhadap Z melalui Y = $\rho_{zx_2} \rho_{zy}$ = +

Pengaruh total =

Berdasarkan pada nilai pengaruh total diatas, maka dapat ditunjukkan jumlah pengaruh langsung dan tidak langsung dari budaya organisasi (X_2) terhadap variabel kinerja pegawai (Z).

2. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan tiga cara yakni:

a. Pengujian kelayakan model (Uji F)

Adapun langkah-langkah pengujian kelayakan model sebagai berikut:

1) Merumuskan hipotesis statistik

Struktur I :

$H_0 : \rho_{yxi} = 0$, artinya tidak terdapat pengaruh.

$H_a : \rho_{yxi} \neq 0$, artinya paling sedikit ada satu $\rho_{yxi} \neq 0$, atau $\rho_{yx2} \neq 0$, dimana $i = 1,2$

Sub struktur II :

$H_0 : \rho_{zxi} = \rho_{zy} = 0$, artinya tidak terdapat pengaruh.

$H_a : \rho_{zxi} = \rho_{zy} = 0$, artinya paling sedikit ada satu $\rho_{yxi} \neq 0$, atau $\rho_{yx2} \neq 0$ atau $\rho_{zy} \neq 0$, dimana $i = 1,2$

2) Melakukan pengujian statistik

Uji statistik yang digunakan untuk pengujian secara simultan adalah uji F.

Besarnya nilai F dihitung dengan rumus:

Struktur I:

$$F = \frac{(n-k-1)\{R^2y(x_1 \ x_2 \)\}}{k\{1-R^2y(x_1 \ x_2 \)\}}$$

Struktur II:

$$F = \frac{(n-k-1)\{R^2z(x_1 \ x_2y \)\}}{k\{1-R^2z(x_1 \ x_2 \ y)\}}$$

3) Menentukan kriteria pengujian

Bila $F_{hitung} < F_{table}$, maka H_0 diterima atau H_a ditolak.

Bila $F_{hitung} > F_{table}$, maka H_a diterima atau H_0 ditolak.

$F_{table} \{F_{\alpha,k(n-k-a)}\}$ diperoleh dari tabel distribusi F-Snedecor pada taraf kesalahan α dan derajat bebas $v_1 = k; v_2 = n-k-1$.

b) Pengujian secara parsial (Uji t)

Adapun langkah-langkah pengujian hipotesis secara parsial sebagai berikut :

1) Merumuskan hipotesis statistik

Struktur I:

$H_0 : \rho_{yxi} = 0$, dimana $i = 1,2$

$H_a : \rho_{yxi} \neq 0$, dimana $i = 1,2$

Struktur II:

$H_0 : \rho_{zxi} = 0$, atau $\rho_{zy} = 0$, dimana $i = 1,2$

$H_a : \rho_{zxi} \neq 0$, atau $\rho_{zy} \neq 0$, dimana $i = 1,2$

2) Melakukan pengujian statistik

Uji statistik yang digunakan untuk pengujian secara parsial adalah Uji t

Besarnya nilai t dihitung dengan rumus:

Struktur I:

$$t = \frac{\rho_{yxi}}{\sqrt{\frac{\{1 - R^2 y(X_1 X_2)\} C_{ii}}{n - k - 1}}}$$

Struktur II:

$$t = \frac{\rho_{zxi}}{\sqrt{\frac{\{1 - R^2 z(X_1 X_2 y)\} C_{ii}}{n - k - 1}}}$$

Atau

$$t = \frac{\rho_{zy}}{\sqrt{\frac{\{1 - R^2 z(X_1 X_2 y)\} C_{33}}{n - k - 1}}}$$

3) Menentukan Kriteria pengujian

Bila $t_{hitung} \leq t_{table}$, maka H_0 diterima atau H_a ditolak.

Bila $t_{hitung} > t_{table}$, maka H_a diterima atau H_0 ditolak.

$T_{table} \{I_{\alpha, k(n-k-1)}\}$ diperoleh dari table distribusi *t-student* pada taraf kesalahan α .

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Objek Penelitian

1. Gambaran umum penelitian

a. Visi dan Misi BPS

Badan Pusat Statistik (BPS) adalah lembaga pemerintah non-kementerian yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Presiden. Sesuai dengan Undang-Undang Nomor 16 Tahun 1997 tentang statistik, BPS memiliki peran sebagai berikut:

- 1) Menyediakan kebutuhan data bagi pemerintah dan masyarakat.
- 2) Membantu kegiatan statistik di institusi pemerintah dan lembaga lainnya dalam mengembangkan system perstatistikan nasional.
- 3) Mengembangkan dan mempromosikan teknik dan metodologi statistik, dan menyediakan pelayanan pada bidang pendidikan dan pelatihan statistik.
- 4) Membangun kerjasama dengan institusi internasional dan Negara lain untuk kepentingan perkembangan statistik Indonesia.

Badan Pusat Statistik (BPS) sebagai suatu organisasi mempunyai visi dan misi sebagai tujuan dan arah yang harus dicapai. Visi BPS adalah sebagai “pelopor data statistik terpercaya untuk semua” atau “*The Agent of trustworthy statistical data for all*”. Pernyataan misi merupakan penjabaran serta rencana pelaksanaan, program dan kegiatan agar mampu mencapai visi yang sudah ditetapkan. Misi BPS ada lima yaitu:

- 1) Memperkuat landasan konstitusional dan operasional lembaga statistik untuk penyelenggaraan statistik yang efektif dan efisien.
- 2) Menciptakan insan statistik yang kompeten dan professional, didukung pemanfaatan teknologi yang mutakhir untuk kemajuan perstatistikan Indonesia
- 3) Menetapkan standar klasifikasi, konsep dan definisi, pengukuran dan kode etik statistik yang bersifat universal dalam penyelenggaraan statistik.
- 4) Meningkatkan kualitas pelayanan informasi statistik bagi semua pihak.
- 5) Meningkatkan koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi kegiatan statistik yang diselenggarakan pemerintah dan swasta dalam kerangka Sistem Statistik Nasional (SSN) yang efektif dan efisien.

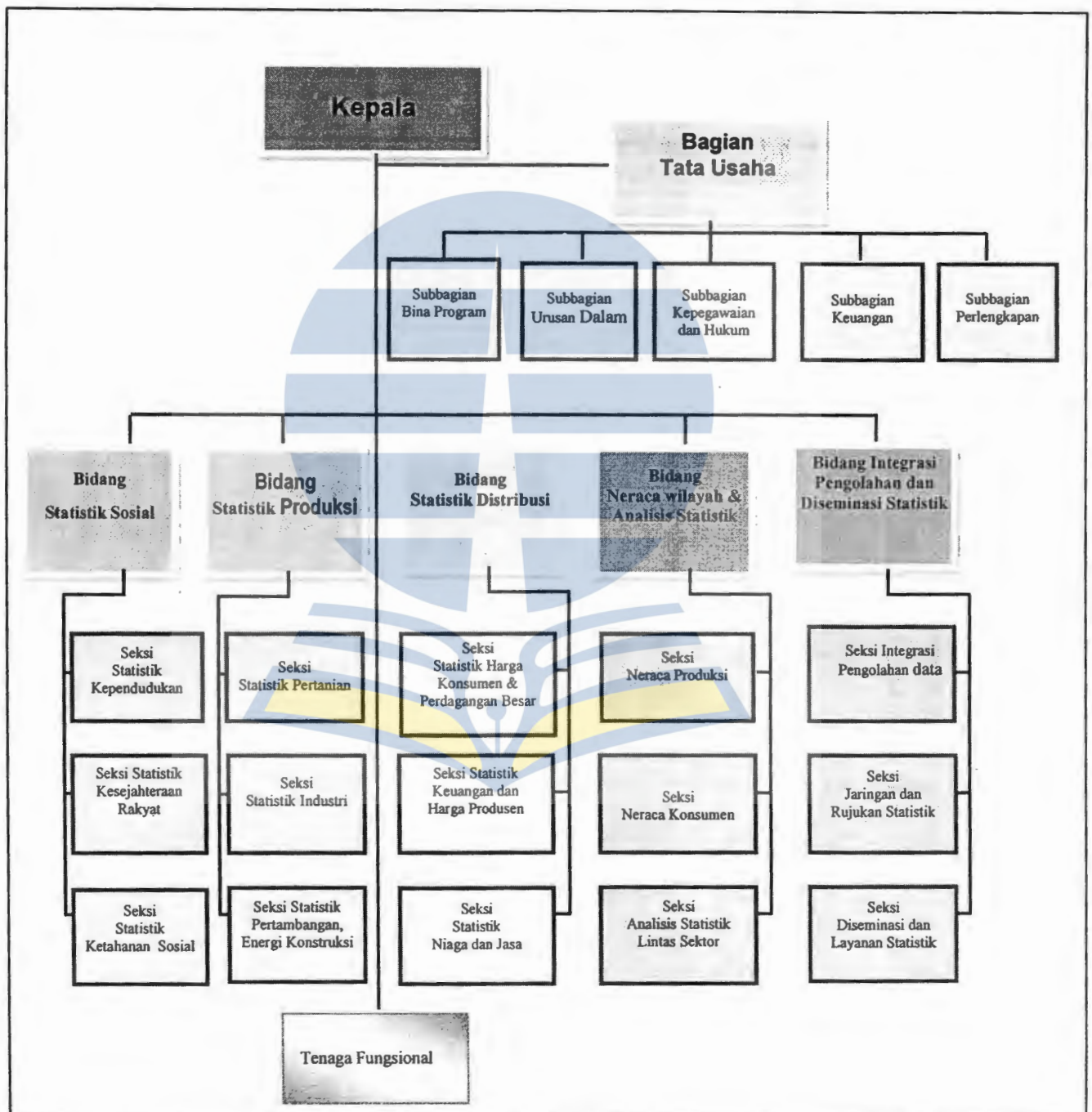
b. Nilai Inti (*Core Values*) BPS

Core Values BPS merupakan pondasi yang kokoh untuk membangun jati diri dan penuntun perilaku setiap insan BPS dalam melaksanakan tugas. *Core Values* tersebut terdiri dari sikap Profesional, Integritas, Amanah (PIA).

- 1) Profesional, merupakan modal dasar yang harus dimiliki oleh setiap insan BPS dalam melaksanakan profesi/tugasnya secara kompeten, efektif, efisien, inovatif dan sistemik.
- 2) Integritas, merupakan sikap dan perilaku kerja yang harus dimiliki oleh setiap insan BPS dalam pengabdianya kepada organisasi dengan dedikasi, disiplin, konsisten, terbuka, dan akuntabel.
- 3) Amanah, merupakan sikap kerja yang harus dimiliki setiap insan BPS untuk dipertanggungjawabkan kepada Tuhan Yang Maha Esa dengan terpercaya, jujur, tulus, dan adil.

c. Struktur Organisasi BPS Provinsi Sulawesi Barat

Organisasi dan tata kerja BPS diatur dalam Keputusan Kepala BPS Nomor 121 Tahun 2001 tentang organisasi dan tata kerja BPS dengan susunan organisasi sebagai berikut;



Gambar 4.1
Struktur Organisasi BPS Provinsi

Distribusi Pegawai di BPS Provinsi Sulawesi Barat menurut bagian/bidang, jenis kelamin, golongan dan pendidikan adalah seperti terlihat pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1
Jumlah Pegawai Berdasarkan Bagian/Bidang di BPS Provinsi Sulawesi Barat

Bagian/ Bidang	Jenis Kelamin		Golongan				Pendidikan				Jumlah
	L	P	I	II	III	IV	SMA/ Sedera jat	DIII	DIV /S1	S2	
Kepala	1	-	-	-	-	1	-	-	-	1	1
Bagian Tata Usaha	15	6	2	6	12	1	4	5	10	2	21
Bidang Statistik Sosial	3	3	-	-	5	1	-	-	4	2	6
Bidang Statistik Produksi	3	1	-	1	2	1	-	-	2	2	4
Bidang Statistik Distribusi	5	1	-	1	4	1	1	-	5	-	6
Bidang Neraca Wilayah dan Analisis Statistik	3	3	-	-	4	1	-	-	5	1	6
Bidang Integrasi Pengolahan Diseminasi Statistik	4	3	-	-	6	1	-	-	6	1	7
Jumlah	34	17	2	8	33	7	5	5	32	9	51

Sumber: Kepegawaian dan Hukum BPS Provinsi Sulawesi Barat

Dari Tabel 4.1 terlihat bahwa sebagian besar pegawai terkonsentrasi di Bagian Tata Usaha dikarenakan dibagian Tata Usaha terdapat beberapa 5 subbagian yaitu subbagian keuangan, bina program, urusan dalam, perlengkapan, kepegawaian dan hukum. Dari sisi tingkat pendidikan, sebagian besar pegawai di kantor BPS ini adalah lulusan Diploma IV/Strata I, kemudian diikuti oleh lulusan Strata 2 dan Sekolah Menengah Atas/ sederajat. Dilihat dari pemerataan

SDM terlihat bahwa semua bagian/bidang sudah terisi terlepas jabatan yang diemban sudah definitif (struktural) ataupun belum (pelaksana tugas).

2. Karakteristik responden

Responden yang merupakan sumber data dalam penelitian ini adalah 49 pegawai. Untuk mengetahui karakteristik responden maka berikut ini akan diuraikan karakteristik responden ditinjau dari jenis kelamin, umur, masa kerja dan pendidikan terakhir.

a. Jenis kelamin

Ditinjau dari klasifikasi jenis kelamin, responden terdiri dari 33 orang laki-laki atau sebesar 67,35 persen dan 16 orang perempuan atau 32,65 persen. Klasifikasi jenis kelamin responden dapat dilihat pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
- Laki-laki	33	67,35
- Perempuan	16	32,65
Total	49	100

Sumber: Data diolah

b. Umur

Untuk memudahkan melihat gambaran mengenai umur responden, dilakukan pengelompokan umur. Berdasarkan pengelompokan tersebut responden berdasarkan umur antara 20 s/d 29 tahun sebanyak 12 orang atau 24,49 persen, 30 s/d 39 tahun sebanyak 24 orang atau sebesar 48,98 persen, 40 s/d 49 tahun sebanyak 9 orang atau sebesar 18,37 persen dan 50 keatas sebanyak 4 orang atau sebesar 8,16 persen.

Berdasarkan uraian tersebut dapat dikatakan bahwa kebanyakan responden masih berusia relatif muda. Gambaran mengenai umur responden dapat dilihat pada Tabel 4.3.

Tabel 4.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

Umur	Jumlah	Persentase
- 20 - 29 tahun	12	24,49
- 30 - 39 tahun	24	48,98
- 40 - 49 tahun	9	18,37
- 50 keatas	4	8,16
Total	49	100

Sumber: Data diolah

c. Masa kerja

Untuk memudahkan melihat gambaran mengenai masa kerja responden, dilakukan pengelompokan lama berkerja. Gambaran mengenai masa kerja responden dapat dilihat pada Tabel 4.4.

Tabel 4.4
Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Lama Kerja	Jumlah	Persentase
- 1 - 5 tahun	12	24,49
- 6 - 10 tahun	21	42,86
- 11-15 tahun	2	4,08
- 16-20 tahun	6	12,24
- 20 keatas	8	16,33
Total	49	100

Sumber: Data diolah

Berdasarkan tabel 4.4. dapat diuraikan bahwa responden yang bekerja selama 1-5 tahun sebanyak 12 orang (24,49 persen), responden yang bekerja selama 6-10 tahun berjumlah 21 orang (42,86 persen), responden yang bekerja

selama 11-15 tahun sebanyak 2 orang (4,08 persen), responden yang bekerja selama 16-20 tahun sebanyak 6 orang (12,24 persen) dan responden yang bekerja selama 20 tahun keatas sebanyak 8 orang (16,33 persen). Berdasarkan uraian tersebut dapat dikatakan bahwa kebanyakan masa kerja responden dibawah 10 tahun.

d. Tingkat pendidikan

Tingkat pendidikan responden dikelompokkan menjadi 3 kelompok, yaitu SLTA (SMA/SMU/SMK), Diploma (Diploma 1- Diploma III), dan Sarjana (Strata 1 – Strata 2). Gambaran mengenai tingkat pendidikan responden dapat dilihat pada Tabel 4.5.

Tabel 4.5
Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Pendidikan	Jumlah	Persentase
- SLTA	5	10,20
- Diploma	5	10,20
- Sarjana	39	79,59
Total	49	100

Sumber: Data diolah

Berdasarkan Tabel 4.5. dapat diuraikan bahwa responden yang berpendidikan SLTA sebanyak 5 orang (10,20 persen), responden yang berpendidikan Diploma berjumlah 5 orang (10,20 persen), dan responden yang berpendidikan Sarjana sebanyak 39 orang (79,59 persen). Berdasarkan gambaran tersebut dapat dikatakan bahwa kebanyakan tingkat pendidikan responden adalah Sarjana.

B. Hasil

1. Hasil pengujian instrumen penelitian

a. Uji validitas

Sebelum dilakukan analisis data terlebih dahulu dilakukan uji validitas untuk mengetahui apakah alat ukur yang digunakan berupa item-item pertanyaan atau pernyataan yang diajukan kepada responden telah mengukur secara cermat dan tepat apa yang ingin diukur dalam penelitian ini. Meskipun instrument tersebut telah diuji oleh peneliti sebelumnya namun masih perlu dilakukan pengujian kembali karena terdapat perbedaan waktu dan kondisi dengan peneliti sebelumnya.

Uji validitas dalam penelitian ini dilakukan terhadap item yang telah disusun berdasarkan operasional variabel beserta indikator-indikatornya dengan cara mengkorelasikan skor setiap item dengan skor total masing-masing variabel. Teknik korelasi yang digunakan dalam melakukan uji validitas adalah teknik korelasi *product moment* dari *pearson*. Jika korelasinya atau r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} pada tingkat keyakinan 95% ($\alpha = 0,05$) dengan $n = 49$ yaitu sebesar 0,282 maka item-item tersebut dinyatakan valid dan dapat diteruskan keuji realibitas.

Berdasarkan hasil pengolahan dengan menggunakan software *SPSS 15.0 for windows* diperoleh hasil pengujian pada masing-masing variabel sebagai berikut:

1) Gaya kepemimpinan

Nilai korelasi Spearman variabel gaya kepemimpinan dapat dilihat pada Tabel 4.6.

Tabel 4.6
Hasil Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan (X_1)

No. Item	Koefisien Korelasi <i>Product Moment</i> (r hitung)	r_{table} ($\alpha = 0,05, n=49$)	Keterangan
1	0,340	0,282	Valid
2	0,675	0,282	Valid
3	0,359	0,282	Valid
4	0,554	0,282	Valid
5	0,455	0,282	Valid
6	0,647	0,282	Valid
7	0,588	0,282	Valid
8	0,427	0,282	Valid
9	0,409	0,282	Valid
10	0,490	0,282	Valid
11	0,325	0,282	Valid
12	0,504	0,282	Valid
13	0,526	0,282	Valid
14	0,337	0,282	Valid
15	0,502	0,282	Valid
16	0,542	0,282	Valid
17	0,550	0,282	Valid
18	0,462	0,282	Valid
19	0,475	0,282	Valid
20	0,550	0,282	Valid
21	0,417	0,282	Valid
22	0,630	0,282	Valid
23	0,630	0,282	Valid
24	0,662	0,282	Valid
25	0,504	0,282	Valid

Sumber : Lampiran 2

Dari tabel 4.6, terlihat bahwa nilai koefisien korelasi dari setiap butir pernyataan tentang gaya kepemimpinan lebih besar dari nilai r_{tabel} (0,282), hal ini

menunjukkan bahwa semua butir pernyataan valid dan selanjutnya item pernyataan-pernyataan tersebut dapat diikutkan dalam pengujian reliabilitas.

2) Budaya organisasi

Nilai korelasi Spearman variabel Budaya Organisasi dapat dilihat pada Tabel 4.7.

Tabel 4.7
Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi (X₂)

No. Item	Koefisien Korelasi <i>Product Moment</i> (r hitung)	r _{table} ($\alpha = 0,05, n=49$)	Keterangan
26	0,655	0,282	Valid
27	0,597	0,282	Valid
28	0,734	0,282	Valid
29	0,659	0,282	Valid
30	0,694	0,282	Valid
31	0,660	0,282	Valid
32	0,497	0,282	Valid
33	0,689	0,282	Valid
34	0,624	0,282	Valid
35	0,735	0,282	Valid
36	0,673	0,282	Valid
37	0,456	0,282	Valid
38	0,463	0,282	Valid
39	455	0,282	Valid

Sumber : Lampiran 2

Dari tabel 4.7, terlihat bahwa nilai koefisien korelasi dari setiap butir pernyataan tentang budaya organisasi lebih besar dari nilai r_{table} (0,282), hal ini menunjukkan bahwa semua butir pernyataan valid dan selanjutnya item pernyataan-pernyataan tersebut dapat diikutkan dalam pengujian reliabilitas.

3) Kepuasan kerja

Nilai korelasi Spearman variabel Kepuasan Kerja dapat dilihat pada Tabel 4.8.

Tabel 4.8
Hasil Uji Validitas variabel Kepuasan Kerja (Y)

No. Item	Koefisien Korelasi <i>Product Moment</i> (r hitung)	r_{table} ($\alpha = 0,05, n=49$)	Keterangan
40	0,626	0,282	Valid
41	0,594	0,282	Valid
42	0,529	0,282	Valid
43	0,567	0,282	Valid
44	0,533	0,282	Valid
45	0,737	0,282	Valid
46	0,723	0,282	Valid
47	0,766	0,282	Valid
48	0,533	0,282	Valid
49	0,602	0,282	Valid

Sumber : Lampiran 2

Dari tabel 4.8, terlihat bahwa nilai koefisien korelasi dari setiap butir pernyataan tentang budaya organisasi lebih besar dari nilai r_{tabel} (0,282), hal ini menunjukkan bahwa semua butir pernyataan valid dan selanjutnya item pernyataan-pernyataan tersebut dapat diikutkan dalam pengujian reliabilitas.

4) Kinerja pegawai

Nilai korelasi Spearman variabel Kinerja Pegawai dapat dilihat pada Tabel 4.9.

Tabel 4.9
Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai (Z)

No. Item	Koefisien Korelasi <i>Product Moment</i> (r hitung)	r_{table} ($\alpha = 0,05, n=49$)	Keterangan
50	0,692	0,282	Valid
52	0,515	0,282	Valid
53	0,470	0,282	Valid
54	0,774	0,282	Valid
55	0,582	0,282	Valid
56	0,544	0,282	Valid
57	0,585	0,282	Valid
58	0,488	0,282	Valid
59	0,535	0,282	Valid
60	0,580	0,282	Valid
61	0,520	0,282	Valid
62	0,680	0,282	Valid
63	0,522	0,282	Valid
64	0,609	0,282	Valid
65	0,450	0,282	Valid
66	0,482	0,282	Valid
67	0,485	0,282	Valid
68	0,314	0,282	Valid
69	-0,004	0,282	Tidak Valid

Sumber : Lampiran 2

Dari tabel 4.9, terlihat bahwa terdapat 1 item pernyataan tentang kinerja pegawai yang nilai koefisien korelasinya lebih kecil dari nilai r_{tabel} (0,282), sehingga item pernyataan tersebut dinyatakan tidak valid dan tidak dapat diikutkan dalam pengujian reliabilitas, sedangkan item pernyataan selain 1 item tersebut memiliki koefisien korelasi lebih besar dari nilai r_{tabel} (0,282), hal ini menunjukkan bahwa item-item pernyataan tersebut dapat diikutkan dalam pengujian reliabilitas.

b. Uji reliabilitas

Langkah selanjutnya setelah dilakukan uji validitas adalah uji reliabilitas terhadap semua item pernyataan yang dinyatakan valid. Uji reliabilitas bertujuan untuk mengetahui konsistensi alat ukur yang digunakan melalui item-item pernyataan yang diajukan kepada responden. Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan metode atau rumusan *alpha cronbach's*. Koefisien *Alpha Cronbach's* merupakan koefisien reliabilitas yang sering digunakan karena koefisien ini menggambarkan varians dari item-item dan sekaligus untuk mengevaluasi *internal consistency*.

Nilai batas yang digunakan untuk derajat reliabilitas adalah *Cronbach's Alpha*). Patokan yang umumnya telah diterima secara luas adalah bentuk indikator yang mendapat koefisien lebih besar dari 0,70 dinyatakan reliabel, walaupun angka tersebut bukanlah angka mati. Apabila penelitian yang dilakukan bersifat eksplanatory, maka nilai dibawah 0,70 pun masih dapat diterima, sepanjang disertai alasan-alasan empirik yang terlihat dalam proses eksplorasi.

Dari hasil pengolahan dengan menggunakan *software SPSS 13.0 for windows* diperoleh nilai *Cronbach Alpha* pada Tabel 4.10.

Tabel 4.10
Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian

No.	Variabel	Jumlah Pertanyaan	Nilai Cronbach's Alpha	Keterangan
1	Gaya Kepemimpinan	25	0,865	Reliabel
2	Budaya Organisasi	14	0,864	Reliabel
3	Kepuasan Kerja	10	0,818	Reliabel
4	Kinerja Pegawai	19	0,858	Reliabel

Sumber : Lampiran 2

Berdasarkan pada Tabel 4.10 dapat dilihat bahwa nilai *Cronbach Alpha* berada pada kisaran 0,80, ini berarti bahwa seluruh item dari setiap variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai dinyatakan reliabel.

2. Gambaran deskriptif data penelitian

Data dari hasil jawaban responden diuraikan dalam bentuk tabel distribusi jawaban responden dan tabel rata-rata nilai untuk mengetahui proporsi tanggapan responden pada masing-masing butir pernyataan yang selanjutnya diakumulasikan untuk mendapatkan gambaran tentang variabel yang diteliti.

a. Gaya kepemimpinan

Gaya kepemimpinan diukur melalui lima dimensi dan masing-masing dimensi diukur oleh lima indikator. Lima dimensi tersebut yaitu gaya partisipatif, gaya pengasuh, gaya otoriter, gaya birokratis dan gaya berorientasi pada tugas. Masing-masing indikator dijabarkan melalui lima pernyataan untuk menggali perasaan atau persepsi tentang gaya pemimpin dalam mempengaruhi tindakan atau perilaku anak buahnya. Distribusi jawaban responden menurut variabel gaya kepemimpinan terlihat pada Tabel 4.11.

Tabel 4.11
Distribusi Jawaban Responden Menurut Variabel Gaya Kepemimpinan

Kategori	Rata-Rata Nilai	Persentase
1. Tidak Efektif	< 2,0	0
2. Kurang Efektif	2,01 – 3,0	4,08
3. Efektif	3,01– 4,0	83,67
4. Sangat Efektif	>4,0	12,24
TOTAL		100,00

Sumber : Data yang diolah

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada tabel 4.11, terdapat 4,08 persen responden merasa bahwa pimpinan kurang efektif dalam melakukan bimbingan, arahan, dan penghargaan serta dorongan partisipasi bawahan. Sedangkan sebanyak 83,67 persen responden merasa bahwa pimpinan dalam melakukan bimbingan, arahan, dan penghargaan serta dorongan partisipasi terhadap bawahannya sudah efektif. Selebihnya sebesar 12,24 responden merasa bahwa pimpinan sangat efektif dalam upaya mengarahkan bawahannya.

Tabel 4.12
Rata-Rata Nilai Gaya Kepemimpinan Menurut Item Pernyataan

Item Pernyataan	Nilai			Keterangan
	Min	Maks	Rata-rata	
Gaya Partisipatif				
1. Berkonsultasi dengan anak buah	1	5	3,76	Efektif
2. Memperlakukan anak buah secara sama	1	5	3,82	Efektif
3. Bergaul Secara Informal	1	5	3,73	Efektif
4. Bercampur/bergaul dengan anak buah	1	5	3,35	Efektif
5. Membuat anak buah merasa bebas	1	5	3,41	Efektif
Rata-rata			3,61	Efektif
Gaya Pengasuh				
6. Membantu anak buah	1	5	3,76	Efektif
7. Memuji dan menghargai	1	5	4,06	Sangat Efektif
8. Memperhatikan secara pribadi	1	5	3,57	Efektif
9. Memberikan bantuan kepada yang bekerja keras	1	5	3,45	Efektif
10. Memperlakukan anak buah seperti adik sendiri	1	5	3,18	Efektif
Rata-rata			3,60	Efektif
Gaya Otoriter				
11. Tidak Mentolerir campur tangan	1	5	2,84	Kurang Efektif

12.	Menuntut anak buah	1	5	2,88	Kurang Efektif
13.	Merasa Percaya diri	1	5	3,69	Efektif
14.	Menyimpan informasi penting untuk diri sendiri	1	5	3,00	Efektif
15.	Berperilaku laku seakan-akan kekuasaan dan prestise penting	1	5	2,88	Kurang Efektif
Rata-rata				3,06	Efektif
Gaya Birokratis					
16.	Menyukai prosedur yang rinci	1	5	3,84	Efektif
17.	Mengharapkan anak buah mematuhi peraturan	1	5	4,22	Sangat Efektif
18.	Keputusan besar ditangan atasan	1	5	3,49	Efektif
19.	Bertindak sesuai peraturan organisasi	1	5	4,24	Sangat Efektif
20.	Mengutamakan orang yang memiliki wewenang	1	5	3,27	Efektif
Rata-rata				3,81	Efektif
Gaya Berorientasi pada Tugas					
21.	Memprioritaskan tugas	1	5	3,86	Efektif
22.	Pekerjaan selesai tepat waktu	1	5	4,41	Sangat Efektif
23.	Memperbarui pengetahuan	1	5	4,02	Sangat Efektif
24.	Disiplin dalam melaksanakan tugas	1	5	4,04	Sangat Efektif
25.	Tidak suka anak buah datang terlambat	1	5	3,80	Efektif
Rata-rata				4,02	Sangat Efektif
Rata-rata Total				3,62	Efektif

Sumber : Data yang diolah

Dari tabel 4.12 terlihat bahwa hasil perhitungan nilai rata-rata untuk variabel gaya kepemimpinan, menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan memiliki nilai rata-rata 3,62, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan berada dalam kategori efektif. Berdasarkan per dimensi menunjukkan bahwa gaya partisipatif rata-rata sebesar 3,61; gaya penguasuh rata-

rata sebesar 3,60; gaya otoriter sebesar 3,06; gaya birokratis sebesar 3,81 dan gaya berorientasi pada tugas sebesar 4,02.

Gaya otoriter ditanggapi oleh pegawai paling rendah, dibanding dengan gaya kepemimpinan lainnya. Gaya partisipatif dan gaya pengasuh ditanggapi pegawai dengan rata-rata nilai sedang, ini menunjukkan bahwa pimpinan kurang memperhatikan anak buah atau bawahan dalam hal bergaul secara informal dengan bawahan dan memperlakukan anak buah seperti asik sendiri. Gaya berorientasi pada tugas ditanggapi pegawai paling tinggi, hal ini menunjukkan bahwa pimpinan lebih cenderung menggunakan gaya tersebut dalam mempengaruhi bawahannya dalam rangka mengarahkan ke arah tujuan organisasi.

b. Budaya Organisasi

Budaya Organisasi diukur melalui tujuh indikator yang dijabarkan dalam 14 pernyataan. Indikator tersebut yaitu mencurahkan seluruh kemampuan; mengorganisaikan pekerjaan sendiri; ramah dalam pergaulan; tepat waktu; memperhatikan biaya; rasa aman dengan pekerjaan dan rasa bangga dan dihargai. Distribusi jawaban responden menurut variabel budaya organisasi terlihat pada Tabel 4.13.

Tabel 4.13

Distribusi Jawaban Responden Menurut Variabel Budaya Organisasi

Kategori	Rata-Rata Nilai	Persentase
1. Rendah	< 2,0	0
2. Kurang	2,01 – 3,0	0
3. Sedang	3,01– 4,0	57,14
4. Tinggi	>4,0	42,86
TOTAL		100,00

Sumber : Data yang diolah

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada tabel 4.13, terdapat 57,14 persen responden berada pada kategori sedang, dan 42,86 persen berada pada kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi pada BPS Provinsi Sulawesi Barat secara umum dalam keadaan sedang dan masih terdapat beberapa hal yang harus ditingkatkan lagi seperti disiplin waktu, perasaan bangga, perasaan cocok dengan tempat kerja dan perasaan dihargai. Rincian rata-rata nilai variabel budaya organisasi menurut item pernyataan terlihat pada Tabel 4.14.

Tabel 4.14
Rata-Rata Nilai Budaya Organisasi Menurut Item Pernyataan

Item Pernyataan	Nilai			Keterangan
	Min	Maks	Rata-rata	
1. Melaksanakan tugas sesuai tanggung jawabnya	1	5	4,27	Tinggi
2. Mengisi jam kerja untuk menyelesaikan pekerjaan	1	5	4,10	Tinggi
3. Menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan hasil yang baik	1	5	4,14	Tinggi
4. Meningkatkan keefektifan kerja	1	5	4,12	Tinggi
5. Ramah dalam pergaulan	1	5	4,08	Tinggi
6. Saling tolong menolong sesama anggota organisasi	1	5	4,08	Tinggi
7. Datang tepat waktu (disiplin waktu)	1	5	3,98	Sedang
8. Jujur dalam pemanfaatan waktu kerja	1	5	4,22	Tinggi
9. Menyelesaikan pekerjaan dengan akurat, teliti dan hasil yang maksimal	1	5	4,31	Tinggi
10. Menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien	1	5	4,14	Tinggi
11. Merasa aman dengan pekerjaannya	1	5	3,80	Sedang
12. Merasa cocok dengan tempat kerjanya (organisasi)	1	5	3,71	Sedang
13. Merasa bangga bekerja di tempat kerjanya	1	5	3,69	Sedang
14. Merasa dihargai ditempat kerjanya	1	5	3,55	Sedang
Rata-rata			4,01	Tinggi

Sumber : Data yang diolah

Nilai rata-rata variabel budaya organisasi diperoleh sebesar 4,01. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi pada BPS Provinsi Sulawesi Barat dalam kategori tinggi. Tetapi dari hasil tersebut masih terdapat nilai yang rendah dibanding item pernyataan lainnya yaitu item mengenai perasaan dihargai, bangga dan cocok dengan tempat bekerja. Selain itu item mengenai tepat waktu atau disiplin waktu juga masih rendah dibanding item lainnya yang bernilai rata-rata diatas 4,00.

c. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja diukur melalui lima indikator yang dijabarkan dalam 10 pernyataan. Indikator tersebut yaitu kepuasan dengan gaji; kepuasan dengan promosi; kepuasan dengan rekan kerja; kepuasan dengan penyelia dan kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri. Distribusi jawaban responden menurut variabel kepuasan kerja terlihat pada Tabel 4.15.

Tabel 4.15
Distribusi Jawaban Responden Menurut Variabel Kepuasan Kerja

Kategori	Rata-Rata Nilai	Persentase
1. Rendah	< 2,0	0
2. Kurang	2,01 – 3,0	6,12
3. Sedang	3,01– 4,0	65,31
4. Tinggi	>4,0	28,57
TOTAL		100,00

Sumber : Data yang diolah

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada tabel 4.15, terdapat 6,12 persen responden berada pada kategori kurang, 65,31 persen berada pada kategori sedang, dan selebihnya sebesar 28,57 persen berada pada kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi pada BPS Provinsi Sulawesi Barat secara

umum dalam kategori sedang. Rincian rata-rata nilai variabel kepuasan organisasi menurut item pernyataan terlihat pada Tabel 4.16.

Tabel 4.16
Rata-Rata Nilai Kepuasan Kerja Menurut Item Pernyataan

Item Pernyataan	Nilai			Keterangan
	Min	Maks	Rata-rata	
1. Pendapatan yang diperoleh sesuai dengan beban kerja	1	5	3,71	Sedang
2. Pimpinan sudah memperhatikan kesejahteraan pegawai	1	5	3,84	Sedang
3. Sistem design jabatan(promosi jenjang karir) sudah tepat	1	5	3,33	Sedang
4. Terdapat kompensasi terhadap prestasi pegawai	1	5	3,18	Sedang
5. Lingkungan kerja yang harmonis dan kondusif	1	5	3,94	Sedang
6. Saling bekerjasama sesama rekan kerja	1	5	4,02	Tinggi
7. Atasan mampu menyelesaikan tugasnya	1	5	4,10	Tinggi
8. Atasan berlaku adil terhadap bawahan	1	5	3,67	Sedang
9. Pekerjaan sudah sesuai dengan keahlian pegawai	1	5	3,59	Sedang
10. Pegawai merasa senang dengan hasil kerjanya	1	5	3,71	Sedang
Rata-rata			3,71	Sedang

Sumber : Data yang diolah

Dari tabel 4.16, terlihat bahwa hasil perhitungan rata-rata nilai untuk variabel kepuasan kerja sebesar 3,71 atau dalam kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja pegawai terhadap gaji, promosi, rekan kerja, penyelia dan pekerjaan itu sendiri belum optimal. Indikator promosi berupa system design jabatan dan kompensasi terhadap prestasi pegawai ditanggapi paling rendah oleh responden. Hal ini menunjukkan bahwa indikator tersebut kurang diperhatikan.

d. Kinerja pegawai

Untuk mengukur variabel kinerja pegawai digunakan tiga dimensi yaitu

kemampuan teknis; kemampuan konseptual dan kemampuan hubungan interpersonal. Masing-masing subdimensi diukur melalui beberapa indikator dan selanjutnya dijabarkan dalam pernyataan. Distribusi jawaban responden menurut variabel kinerja pegawai terlihat pada Tabel 4.17.

Tabel 4.17
Distribusi Jawaban Responden Menurut Variabel Kinerja Pegawai

Kategori	Rata-Rata Nilai	Persentase
1. Rendah	< 2,0	0
2. Kurang	2,01 – 3,0	0
3. Sedang	3,01– 4,0	69,39
4. Tinggi	>4,0	30,61
TOTAL		100,00

Sumber : Data yang diolah

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada tabel 4.17, terdapat 69,39 persen responden berada pada kategori sedang, dan 30,61 persen berada pada kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai pada BPS Provinsi Sulawesi Barat secara umum dalam kategori sedang.

Dari rincian rata-rata nilai variabel kinerja pada Tabel 4.18 terlihat bahwa rata-rata nilai untuk variabel kinerja pegawai memiliki nilai 3,86 atau dalam kondisi sedang. Rata-rata nilai kinerja pegawai perdimensi yaitu; kemampuan teknis sebesar 3,86; kemampuan konseptual sebesar 4,02 dan kemampuan hubungan interpersonal sebesar 3,78. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan hubungan interpersonal paling rendah dibandingkan dengan kemampuan konseptual dan kemampuan teknis. Hubungan interpersonal sesama rekan kerja seperti mencari solusi, saling memotivasi, saling kerjasama, dan menyukai pekerjaan yang menantang dengan tujuan untuk bersaing secara sehat kurang diperhatikan oleh responden dalam hal ini pegawai.

Tabel 4.18
Rata-Rata Nilai Kinerja Pegawai Menurut Item Pernyataan

Item Pernyataan	Nilai			Keterangan
	Min	Maks	Rata-rata	
Kemampuan Teknis				
1. Mengetahui deskripsi tugas/pekerjaan	1	5	4,02	Tinggi
2. Memiliki pengetahuan tentang jenis pekerjaannya	1	5	3,88	Sedang
3. Mengembangkan inisiatif dan kreativitas	1	4	3,37	Sedang
4. Mengembangkan diri untuk mendapatkan hasil yang maksimal	1	5	3,76	Sedang
5. Bekerja lebih cepat karena sering melakukan pekerjaannya	1	5	3,82	Sedang
6. Memiliki pengalaman	1	5	4,04	Tinggi
7. Kualitas kerja lebih penting daripada "omong doang"	1	5	4,35	Tinggi
8. Mampu mencapai standar kualitas	1	5	3,65	Sedang
Rata-rata			3,86	Sedang
Kemampuan Konseptual				
9. Berpedoman pada peraturan	1	5	4,27	Tinggi
10. Berpedoman pada Standar Operasional Prosedur	1	5	4,06	Tinggi
11. Telah memahami tugas dan wewenang	1	5	3,76	Sedang
12. Telah melaksanakan tugas dan wewenang	1	5	3,98	Sedang
Rata-rata			4,02	Tinggi
Kemampuan Interpersonal				
13. Mampu memecahkan masalah pekerjaan	1	5	3,76	Sedang
14. Selalu mempunyai solusi membuat pekerjaan lebih ringan	1	5	3,61	Sedang
15. Berkeinginan untuk bekerja lebih baik	1	5	4,12	Tinggi
16. Memotivasi rekan kerja	1	5	4,10	Tinggi
17. Kerjasama dengan sesama rekan kerja dalam organisasi	1	5	3,71	Sedang
18. Kerjasama dengan sesama rekan kerja diluar organisasi	1	5	3,61	Sedang
19. Senang pekerjaan yang menantang	1	5	3,57	Sedang
Rata-rata			3,78	Sedang
Rata-rata Total			3,86	Sedang

Sumber : Data yang diolah

3. Analisis data

a. Transformasi data

Dalam penelitian ini data yang diperoleh melalui kuesioner untuk seluruh variabel berskala ordinal, sehingga data tersebut harus ditransformasikan untuk menaikkan tingkat pengukuran dari skala ordinal ke skala interval. Teknik yang digunakan adalah MSI (*Method of Successive Interval*) dengan menggunakan *Microsoft excel 2010*.

b. Metode analisis data

Data yang telah dinaikkan tingkat pengukurannya dari ordinal menjadi interval selanjutnya dianalisis dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*). *Path Analysis* merupakan model structural yang bertujuan untuk mengurai keterpengaruhannya antar variabel. Teknik ini dipilih karena model hubungan antara variabel merupakan model kausal dan untuk mengetahui kontribusi pengaruh, baik pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung.

Hubungan antar variabel sesuai dengan rancangan pengujian hipotesis dalam gambar 3.1 dibagi menjadi dua buah struktur yaitu;

1. Struktur pertama, mengidentifikasi hubungan variabel gaya kepemimpinan (X_1) dan budaya organisasi (X_2) terhadap kepuasan kerja (Y). Persamaan struktur pertama;

$$Y = \rho_{yx1}X_1 + \rho_{yx2}X_2 + \rho_y\epsilon_1$$

2. Struktur kedua, mengidentifikasi hubungan variabel gaya kepemimpinan (X_1), budaya organisasi (X_2) dan kepuasan kerja (Y) terhadap kinerja pegawai (Z). Persamaan struktur kedua;

$$Z = \rho_{zx1}X_1 + \rho_{zx2}X_2 + \rho_{zy}Y + \rho_z\epsilon_2$$

Hasil dari analisis data dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dengan menggunakan program SPSS adalah sebagai berikut:

Tabel 4.19
Ringkasan Estimasi Koefisien Jalur
Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi
Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja
(n=49)

Hubungan Kausal antar Variabel	Koefisien Jalur	Kesahihan Standar (Standar Error)	Nilai t_{hitung}	Hasil Uji ($\alpha = 0,05$)
Gaya kepemimpinan (X_1) ke Kepuasan kerja (Y)	0,428	0,045	4,513	Sig
Budaya organisasi (X_2) ke Kepuasan kerja (Y)	0,533	0,073	5,621	Sig
Gaya kepemimpinan (X_1) ke Kinerja pegawai (Z)	0,224	0,052	3,166	Sig
Budaya organisasi (X_2) ke Kinerja pegawai (Z)	0,312	0,091	4,090	Sig
Kepuasan kerja (Y) ke Kinerja pegawai (Z)	0,494	0,142	5,408	Sig

Sumber: Lampiran 7

Tabel 4.20
Ringkasan Estimasi Persamaan Struktural
Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi
Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja
(n=49)

Model Struktural	Persamaan Struktural Estimasi	R^2
$Y = \rho_{yx1}X_1 + \rho_{yx2}X_2 + \rho_y\epsilon_1$	$Y = 0,428X_1 + 0,533X_2 + 0,22$	0,78
$Z = \rho_{zx1}X_1 + \rho_{zx2}X_2 + \rho_{zy}Y + \rho_z\epsilon_2$	$Z = 0,224X_1 + 0,312X_2 + 0,494Y + 0,08$	0,92

Sumber: Lampiran 7

c. Koefisien jalur dan pengujian hipotesis

Hubungan antar variabel dibagi menjadi dua struktur sesuai dengan rancangan pengujian hipotesis. Struktur 1 mencakup pengaruh simultan X_1 dan X_2 terhadap Y dan pengaruh parsial X_1 terhadap Y dan X_2 terhadap Y. Sedangkan dalam struktur 2 mencakup pengaruh simultan X_1 , X_2 dan Y terhadap Z dan

pengaruh parsial X_1 terhadap Z , X_2 terhadap Z dan Y terhadap Z . Pengujian hipotesis dilakukan terhadap dua struktur yaitu:

1. Struktur pertama

Pengaruh gaya kepemimpinan (X_1) dan budaya organisasi (X_2) terhadap kepuasan kerja (Y). Persamaan strukturnya yaitu:

$$Y = \rho_{yx1}X_1 + \rho_{yx2}X_2 + \rho_y\epsilon_1$$

Pengujian yang dilakukan yaitu pengujian kelayakan model (uji F) dan pengujian pengaruh secara parsial. Dari hasil *output* pengolahan SPSS berdasarkan model struktur pertama menghasilkan angka pada Tabel 4.21.

Tabel 4.21
Hasil Pengujian Gaya Kepemimpinan (X_1) dan Budaya Organisasi (X_2)
terhadap Kepuasan Kerja (Y)

Variabel	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig	Ket.
	B	Std Error	Beta			
Gaya Kepemimpinan (X_1)	0,202	0,045	0,428	4,513	0,000	***
Budaya Organisasi (X_2)	0,409	0,073	0,533	5,621	0,000	***
R	= 0,883		F_{value}	= 81,68		
R^2	= 0,780		$F_{Signifikan}$	= 3,20		
Adjusted R^2	= 0,771		N	= 49		

Sumber: Lampiran 7

Keterangan:

***) : Signifikansi pada tingkat kepercayaan 1% ($\alpha = 0,05$)

a) Pengujian kelayakan model gaya kepemimpinan (X_1) dan budaya organisasi (X_2) terhadap kepuasan kerja (Y).

Pengujian kelayakan model dengan menggunakan pengujian hipotesis dari hasil pengolahan SPSS berdasarkan model struktur pertama pada Tabel 4.21 terlihat bahwa nilai $F_{hitung} = 81,68$ lebih besar jika dibandingkan dengan $F_{tabel} = 3,20$ pada tingkat signifikansi 95 persen ($\alpha = 0,05$), sehingga H_0 ditolak. Ini berarti

bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai BPS Provinsi Sulawesi Barat.

Dari tabel 4.21 dapat dilihat nilai R square sebesar 0,78 berarti bahwa secara simultan, pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi mempengaruhi kepuasan kerja sebesar 78 persen dan sisanya sebesar 22 persen dipengaruhi oleh faktor lain. Nilai koefisien determinasi total ($R^2_{Y.X_1X_2}$) sebesar 0,78 berarti bahwa 78 persen variasi dari perubahan kepuasan kerja mampu dijelaskan oleh variabel gaya kepemimpinan dan budaya organisasi yang mempunyai tingkat pengaruh yang *high correlation* terhadap kepuasan kerja. Selebihnya sebesar 22 persen dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian ini mempunyai tingkat pengaruh yang *low correlation*.

b) Pengujian pengaruh parsial gaya kepemimpinan (X_1) dan budaya organisasi (X_2) terhadap kepuasan kerja (Y).

Dalam pengujian ini, terdapat dua buah pengujian yang dilakukan, yaitu:

1) Pengujian secara parsial pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan (X_1) terhadap Kepuasan Kerja (Y)

Berdasarkan Tabel 4.21, nilai $t_{hitung} = 4,513$ lebih besar jika dibandingkan dengan t_{tabel} pada tingkat signifikansi 95 persen ($\alpha = 0,05$) sehingga keputusannya H_0 ditolak. Ini berarti bahwa gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai BPS Provinsi Sulawesi Barat. Berdasarkan nilai *beta (standardized coefficients)*, besarnya gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja sebesar 0,428.

2) Pengujian secara parsial pengaruh variabel Budaya Organisasi (X_2) terhadap Kepuasan Kerja (Y)

Berdasarkan Tabel 4.21 dapat dilihat bahwa, nilai $t_{hitung} = 5,621$ lebih besar jika dibandingkan dengan t_{tabel} pada tingkat signifikansi 95 persen ($\alpha = 0,05$) sehingga keputusannya H_0 ditolak. Ini berarti bahwa budaya organisasi secara parsial berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai di BPS Provinsi Sulawesi Barat. Berdasarkan nilai *beta* (*standardized coefficients*), besarnya pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar 0,533.

2. Struktur kedua

Pengaruh gaya kepemimpinan (X_1), budaya organisasi (X_2) dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai (Y). Persamaan strukturnya yaitu:

$$Z = \rho_{zx_1}X_1 + \rho_{zx_2}X_2 + \rho_{zy}Y + \rho_{z\varepsilon_2}$$

Pada bagian ini, ada 2 hal yang akan dianalisis dan diuji, yaitu pengujian kelayakan model (uji F) dan pengujian pengaruh secara parsial. Dari hasil *output* pengolahan SPSS berdasarkan model struktur pertama menghasilkan angka pada Tabel 4.22.

Tabel 4.22
Hasil Pengujian Gaya Kepemimpinan (X_1), Budaya Organisasi (X_2) dan Kepuasan Kerja (Y) terhadap Kinerja Pegawai (Z)

Variabel	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig	Ket.
	B	Std Error	Beta			
Gaya Kepemimpinan (X_1)	0,164	0,052	0,224	3,166	0,003	***
Budaya Organisasi (X_2)	0,371	0,091	0,312	4,090	0,000	***
Kepuasan Kerja (Y)	0,767	0,142	0,494	5,408	0,000	***
R^2	= 0,958		F_{value}	= 166,76		
R^2	= 0,917		$F_{signifikan}$	= 2,81		
Adjusted R^2	= 0,912		N	= 49		

Sumber: Lampiran 7

Keterangan:

***) : Signifikansi pada tingkat kepercayaan 1% ($\alpha = 0,05$)

- a) Pengujian kelayakan model gaya kepemimpinan (X_1), budaya organisasi (X_2) dan kepuasan kerja (Y) terhadap kinerja pegawai (Z).

Pengujian kelayakan model dengan menggunakan pengujian hipotesis dari hasil pengolahan SPSS berdasarkan model struktur kedua pada Tabel 4.22 terlihat bahwa nilai $F_{hitung} = 166,72$ lebih besar jika dibandingkan dengan $F_{tabel} 2,81$ pada tingkat signifikansi 95% ($\alpha = 0,05$), sehingga H_{o3} ditolak. Ini berarti bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai BPS Provinsi Sulawesi Barat.

Berdasarkan Tabel 4.22 dapat dilihat bahwa nilai R square sebesar 0,917 berarti bahwa secara simultan, pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja mempengaruhi kinerja pegawai sebesar 91,7 persen dan sisanya sebesar 8,3 persen dipengaruhi oleh faktor lain.

Nilai koefisien determinasi total ($R^2_{Y.X_1X_2}$) sebesar 0,917 yang berarti bahwa 91,7 persen variasi dari perubahan kinerja pegawai mampu dijelaskan oleh variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja yang mempunyai tingkat pengaruh *very high correlation* terhadap kinerja pegawai. Sedangkan sebesar 8,3 persen dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diperhitungkan dalam penelitian ini yang mempunyai tingkat pengaruh *slight; almost neigligible relationship*.

- b) Pengujian pengaruh parsial gaya kepemimpinan (X_1), budaya organisasi (X_2) dan kepuasan kerja (Y) terhadap kinerja pegawai (Z).

Dalam hal ini, terdapat 3 buah pengujian yang dilakukan, yaitu:

- 1) Pengujian secara parsial pengaruh variabel gaya kepemimpinan (X_1) terhadap kinerja pegawai (Z)

Berdasarkan Tabel 4.22 dapat dilihat bahwa nilai $t_{hitung} = 3,166$ lebih besar jika dibandingkan dengan t_{tabel} pada tingkat signifikansi 95 persen ($\alpha = 0,05$) sehingga keputusannya H_0 ditolak. Ini berarti bahwa gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai BPS Provinsi Sulawesi Barat. Berdasarkan nilai *beta* (*standardized coefficients*), besarnya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai sebesar 0,224.

- 2) Pengujian secara parsial pengaruh variabel budaya kerja (X_2) terhadap kinerja pegawai (Z)

Dari Tabel 4.22 dapat diketahui bahwa nilai $t_{hitung} = 4,090$ lebih besar jika dibandingkan dengan t_{tabel} pada tingkat signifikansi 95 persen ($\alpha = 0,05$) sehingga keputusannya H_0 ditolak. Ini berarti bahwa budaya organisasi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai BPS Provinsi Sulawesi Barat. Berdasarkan nilai *beta* (*standardized coefficients*), besarnya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai sebesar 0,312.

- 3) Pengujian secara parsial pengaruh variabel kepuasan kerja (Y) terhadap kinerja pegawai (Z)

Berdasarkan Tabel 4.22 dapat dilihat bahwa nilai $t_{hitung} = 5,408$ lebih besar jika dibandingkan dengan t_{tabel} pada tingkat signifikansi 95 persen ($\alpha = 0,05$) sehingga keputusannya H_0 ditolak. Ini berarti bahwa kepuasan kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai BPS Provinsi Sulawesi Barat.

Berdasarkan nilai *beta* (*standardized coefficients*), besarnya pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai sebesar 0,494.

Berdasarkan pengujian hipotesis baik pengujian kelayakan model dan pengujian secara parsial pada struktur 1 dan struktur 2, maka hasilnya secara ringkas dapat disajikan dalam Tabel 4.23 dan Tabel 4.24.

Tabel 4.23
Koefisien Jalur Struktur I dan Pengujiannya

Hubungan Variabel	Koefisien Jalur	Nilai t_{hitung}	Nilai t_{tabel}	Nilai F_{hitung}	Nilai F_{tabel}	Hasil Uji	Koefisien R^2_{yx1x2}	Koefisien ρ_{ye1}
X ₁ ke Y	0,428	4,513	2,687	81,86	3,20	Ho ditolak	0,78	0,22
X ₂ ke Y	0,533	5,621	2,687			Ho ditolak		

Statistik korelasi dan koefisien jalur untuk struktur 2 berikut pengujiannya dapat diringkas melalui tabel berikut:

Tabel 4.24
Koefisien Jalur Struktur II dan Pengujiannya

Hubungan Variabel	Koefisien Jalur	Nilai t_{hitung}	Nilai t_{tabel}	Nilai F_{hitung}	Nilai F_{tabel}	Hasil Uji	Koefisien R^2_{zx1x2y}	Koefisien ρ_{ye2}
X ₁ ke Z	0,224	3,166	2,690	166,72	2,81	Ho ditolak	0,92	0,08
X ₂ ke Z	0,312	4,090	2,690			Ho ditolak		
Y ke Z	0,494	5,408	2,690			Ho ditolak		

d. Dekomposisi Pengaruh

Analisa pengaruh dilakukan untuk menganalisis kekuatan pengaruh antar konstruk baik pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh totalnya. Efek langsung (*direct effect*) tidak lain adalah koefisien dari semua garis koefisien

dengan anak panah satu ujung. Efek tidak langsung (*indirect effect*) adalah efek yang muncul melalui sebuah variabel antara. Efek total (*total effect*) adalah efek dari berbagai hubungan, Ferdinand (2006).

Berdasarkan hasil analisis data menunjukkan pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total seperti tersaji pada Tabel 4.25 dan Tabel 4.26

Tabel 4.25
Pengaruh Variabel Eksogen Terhadap Variabel Endogen
Pengaruh Gaya Kepemimpinan(X_1) dan Budaya Organisasi (X_2)
Terhadap Kepuasan Kerja (Y)
(n=49)

Variabel Eksogen	Pengaruh Langsung
Gaya Kepemimpinan (X_1)	0,428
Budaya Organisasi (X_2)	0,533
Pengaruh variabel lain ϵ_1 terhadap Y	0,22

Sumber: Lampiran 7

Tabel 4.26
Pengaruh Variabel Eksogen Terhadap Variabel Endogen
Pengaruh Gaya Kepemimpinan(X_1) dan Budaya Organisasi (X_2)
Terhadap Kinerja Pegawai (Z) melalui Kepuasan Kerja (Y)
(n=49)

Variabel Eksogen	Pengaruh		Total
	Langsung	Tidak Langsung Melalui Y	
Gaya Kepemimpinan (X_1)	0,224	0,211	0,435
Budaya Organisasi (X_2)	0,312	0,263	0,575
Kepuasan Kerja (Y)	0,494	-	0,494
Pengaruh variabel lain ϵ_2 terhadap Z			0,08

Sumber: Lampiran 7

Berdasarkan hasil Tabel 4.25 dan 4.26 dapat dihitung dekomposisi pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total dalam bentuk persentase seperti tersaji pada Tabel 4.27 dan Tabel 4.28.

Tabel 4.27
 Dekomposisi Pengaruh Variabel Eksogen Terhadap Variabel Endogen
 Pengaruh Gaya Kepemimpinan(X_1) dan Budaya Organisasi (X_2)
 Terhadap Kepuasan Kerja (Y)
 (n=49)

Variabel Eksogen	Pengaruh Langsung
Gaya Kepemimpinan (X_1)	34,74%
Budaya Organisasi (X_2)	43,26%
Pengaruh variabel lain ε_1 terhadap Y	22%
Total	100%

Sumber : Lampiran 7

Tabel 4.28
 Dekomposisi Pengaruh Variabel Eksogen Terhadap Variabel Endogen
 Pengaruh Gaya Kepemimpinan(X_1) dan Budaya Organisasi (X_2)
 Terhadap Kinerja Pegawai (Z) melalui Kepuasan Kerja (Y)
 (n=49)

Variabel Eksogen	Pengaruh		Total
	Langsung	Tidak Langsung Melalui Y	
Gaya Kepemimpinan (X_1)	13,70%	12,93%	26,62%
Budaya Organisasi (X_2)	19,08%	16,10%	35,17%
Kepuasan Kerja (Y)	30,20%	-	30,20%
Pengaruh variabel lain ε_2 terhadap Z			8%
Total			100%

Sumber : Lampiran 7

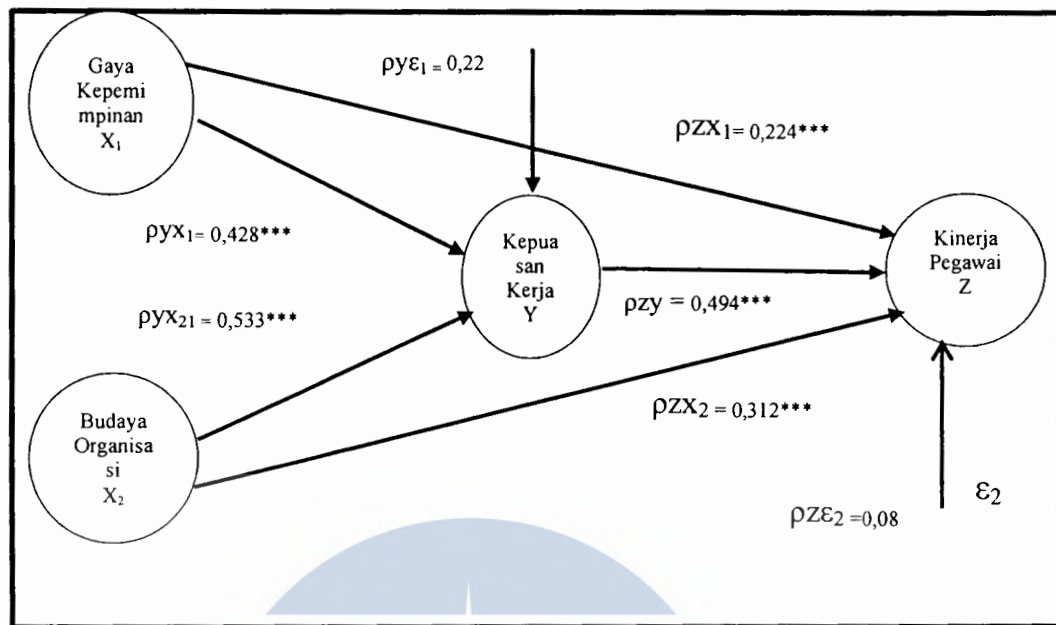
Berdasarkan pada Tabel 4.27 terlihat bahwa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja 34.74 persen, sedangkan pengaruh budaya organisasi terhadap kecpuasan kerja sebesar 43,26 persen dan selebihnya sebesar 22 persen dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian ini. Hal ini menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan mempunyai tingkat pengaruh yang *low correlation*

terhadap kepuasan kerja, sedangkan budaya organisasi mempunyai tingkat pengaruh *moderate correlation*.

Berdasarkan pada Tabel 4.28 dapat dilihat bahwa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai sebesar 0,435 atau 26,62 persen. Pengaruh ini terdiri dari pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai sebesar 0,224 atau 13,70 persen dan pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai (melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*) sebesar 0,211 atau 12,93 persen. Hal ini menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan mempunyai tingkat pengaruh yang *low correlation* terhadap kinerja pegawai. Jika kita tinjau lebih jauh, pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai lebih besar dari pengaruh tidak langsungnya.

Sedangkan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai sebesar 0,575 atau sebesar 35,17 persen. Pengaruh ini terdiri dari pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja pegawai sebesar 0,312 atau sebesar 19,08 persen dan pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja pegawai (melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*) sebesar 0,263 atau 16,10 persen. Hal ini menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi mempunyai tingkat pengaruh yang *low correlation* terhadap kinerja pegawai. Jika kita tinjau lebih jauh, pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja pegawai lebih besar dari pengaruh tidak langsungnya.

Berdasarkan pada hasil perhitungan tersebut, maka koefisien jalur yang menunjukkan keterkaitan antar variabel dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 4.1
Koefisien Jalur Hasil Penelitian

Keterangan:

***) = Signifikansi pada tingkat kepercayaan 1% ($\alpha = 0,05$)

C. Pembahasan

Pembahasan dalam penelitian ini mengacu pada maksud dan tujuan penelitian ini yaitu untuk memperoleh data-data yang menunjukkan gambaran tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada BPS Provinsi Sulawesi Barat. Pendekatan yang digunakan dalam pemecahan masalah ini adalah pendekatan statistik. Oleh karena itu, interpretasi terhadap hasil-hasil statistik tersebut mutlak diperlukan agar hasil penelitian tersebut menjadi lebih tergambar dengan jelas.

Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai BPS Provinsi Sulawesi Barat bisa bersifat langsung maupun tidak langsung, sehingga dalam penelitian ini juga diuraikan mengenai pengaruh tidak langsung kedua variabel tersebut melalui kepuasan kerja sebagai variabel

intervening. Uraian dan pembahasan hasil penelitian tetap berpedoman pada hasil analisis data dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan. Untuk memperkaya analisis, diberikan pula teori-teori yang mendukung dan hasil penelitian empiris sebelumnya agar rasionalitas hasil penelitian tetap terjaga.

1. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja

a. Pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 4.26 dapat dijelaskan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai pada tingkat signifikansi 1 persen. Besarnya pengaruh gaya kepemimpinan secara langsung terhadap kinerja pegawai sebesar 0,224. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan BPS Provinsi Sulawesi Barat dalam mempengaruhi bawahannya berpengaruh positif secara terhadap kinerja pegawai.

Gaya kepemimpinan pada penelitian ini dibentuk oleh gaya kepemimpinan partisipatif, gaya kepemimpinan pengasuh, gaya kepemimpinan otoriter, gaya kepemimpinan birokratis dan gaya kepemimpinan berorientasi pada tugas. Gaya otoriter ditanggapi responden paling rendah, dalam hal ini pimpinan kurang menuntut terhadap anak buah terkait dengan pekerjaan dan kurang merasa percaya diri. Gaya partisipatif dan gaya pengasuh ditanggapi responden dengan nilai rata-rata sedang, ini menunjukkan bahwa pimpinan kurang memperhatikan anak buah atau bawahan dalam hal bergaul secara informal dengan bawahan dan memperlakukan bawahan seperti adik sendiri.

Gaya kepemimpinan berorientasi pada tugas merupakan gaya paling dominan dari gaya kepemimpinan yang ada dan indikator pekerjaan selesai tepat waktu

merupakan merupakan indikator paling dominan dari gaya kepemimpinan tersebut. Semakin tepat waktu tugas diselesaikan maka akan menciptakan kinerja pegawai semakin meningkat. Hasil penelitian ini sejalan dengan hipotesis penelitian yang dibuat, bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian tersebut juga sejalan dengan teori yang ada. Dalam teori jalur tujuan (Path Goal Theory) yang dikembangkan oleh Robert House dalam Kreitner dan Kinicki (2005) menyatakan bahwa pemimpin mendorong kinerja yang lebih tinggi dengan cara memberikan kegiatan-kegiatan yang mempengaruhi bawahannya agar percaya bahwa hasil yang berharga bisa dicapai dengan usaha yang serius.

Hal tersebut sejalan dengan Ogbonna dan Harris (2000) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan yang diperankan dengan baik oleh seorang pemimpin mampu memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik, hal ini akan membuat karyawan lebih hati-hati berusaha mencapai target yang diharapkan perusahaan, hal tersebut berdampak pada kinerjanya.

Chen (2004) dalam penelitiannya menguji pengaruh antara budaya organisasi dan peran kepemimpinan terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada perusahaan industri kecil dan menengah di Taiwan. Sementara Fiedler dalam Ogbonna dan Harris (2000) membuktikan pentingnya efektifitas kepemimpinan dengan argumentasinya bahwa efektivitas seorang pemimpin merupakan determinan utama keberhasilan atau kegagalan kelompok, organisasi atau bahkan negara.

Untuk meningkatkan kinerja pegawai dapat dilakukan melalui perbaikan pada gaya kepemimpinan yaitu pada gaya otoriter, gaya pengasuh dan gaya partisipatif. Pada gaya otoriter perlu dilakukan dengan lebih giat memotivasi atau mendorong kepada anak buah untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Hal tersebut akan berdampak pada motivasi anak buah dalam melakukan tugas dan tanggungjawabnya karena adanya tuntutan dari pimpinan.

Pada gaya pengasuh, hal yang dapat dilakukan dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai yaitu dengan memperlakukan anak buah seperti adik sendiri dan pemberian bantuan pada pegawai yang bekerja keras dapat dilakukan dengan memanfaatkan momentum pribadi pegawai, misalnya tidak segan-segan mengucapkan selamat (ulang tahun, menempati rumah baru, perkawinan) dan pemberian reward kepada pegawai yang secara suka rela bekerja keras. Sedangkan pada gaya partisipatif dengan bergaul/bercampur dengan anak buah dapat dilakukan dengan mendekati pegawai atau bawahan melalui jalur informal (tidak resmi) seperti kunjungan-kunjungan/perhatian pada pegawai melalui momentum yang tepat (perhatian diluar pekerjaan) melalui upaya partisipatif ini ada respon balik dari karyawan yang berdampak positif terhadap organisasi.

b. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja

Pada Tabel 4.26 menunjukkan hasil penelitian bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui variabel kepuasan kerja pada tingkat signifikansi 1 persen. Pengujian hipotesisnya dilakukan secara 2 tahap, yaitu: (1) menguji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, dan (2) menguji pengaruh kepuasan

kerja terhadap kinerja pegawai. Hasil dari ke-2 pengujian adalah signifikan. Artinya, bahwa gaya kepemimpinan oleh pimpinan BPS Provinsi Sulawesi Barat akan meningkatkan kepuasan kerjanya yang selanjutnya akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Besarnya pengaruh gaya kepemimpinan secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebesar 0,211. Hal ini memberikan gambaran bahwa gaya kepemimpinan yang ada berpengaruh positif secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja, artinya gaya kepemimpinan mampu meningkatkan kepuasan kerja. Pegawai dengan kepuasan kerja diharapkan akan mengeluarkan seluruh kemampuan dan energi yang dimiliki untuk menyelesaikan pekerjaan, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang optimal bagi organisasi. Semakin tinggi tingkat kepuasan pegawai akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Hasil ini sejalan pula dengan hipotesis penelitian yang dibuat, bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

Pada penelitian ini juga, dapat digambarkan mengenai pengaruh gaya kepemimpinan kinerja pegawai terhadap kinerja secara total. Pengaruh total (*total effect*) ini merupakan penjumlahan dari pengaruh langsung maupun tidak langsung. Berdasarkan Tabel 4.26 dapat diketahui bahwa pengaruh total gaya kepemimpinan kinerja pegawai sebesar 0,435. Jika kita cermati lebih jauh, ternyata pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai lebih besar dari pengaruh tidak langsungnya, meskipun perbedaannya tidak begitu besar.

Sebagaimana dinyatakan Ostroff (1992) mengemukakan bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan yang signifikan dengan kinerja. Pegawai yang merasa

terpuaskan terhadap pekerjaan biasanya bekerja lebih keras dan lebih baik dibandingkan pegawai yang mengalami stress dan tidak terpuaskan terhadap pekerjaannya. Teori ini sejalan dengan hasil penelitian yang diperoleh.

Hasil penelitian ini sejalan dengan studi Bryan dan Chen dalam Chen (2004) ditemukan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Selain itu hasil penelitian Ogbonna dan Harris (2000) menunjukkan bahwa budaya organisasi mampu memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja yang berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Beberapa penelitian sebelumnya juga memberikan hasil yang tidak berbeda. Rani Mariam (2009) menguji hubungan antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Hubungan yang signifikan ditemukan antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja, artinya gaya kepemimpinan mampu meningkatkan kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan yang lebih memperhatikan pemberian reward kepada pegawai yang berprestasi dan mengutamakan faktor kompetensi pegawai dibanding faktor senioritas pada sistem desain jabatan akan berdampak pada peningkatan kepuasan kerja pegawai. Pegawai dengan kepuasan kerja yang tinggi diharapkan akan mengeluarkan seluruh kemampuan dan energi yang dimiliki untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang optimal bagi organisasi.

2. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja

a. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 4.26 dapat dijelaskan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja pegawai pada tingkat signifikansi 1 persen. Besarnya pengaruh budaya organisasi secara langsung terhadap kinerja pegawai sebesar 0,312. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja pegawai.

Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Indikator perasaan bangga dan dihargai ditanggapi responden paling rendah. Hal ini menggambarkan bahwa pegawai kurang merasa bangga dan dihargai ditempat kerjanya (BPS Provinsi Sulawesi Barat). Hal tersebut perlu perhatian khusus karena dapat mempengaruhi kinerja pegawai sedangkan indikator paling dominan dalam budaya organisasi adalah memperhatikan biaya yang berarti bahwa dalam menyelesaikan pekerjaan dilakukan secara efektif, efisien, akurat dan teliti untuk mencapai hasil yang maksimal. semakin kuat budaya organisasi maka akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Hasil ini sejalan dengan hipotesis penelitian yang dibuat, bahwa budaya organisasi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian tersebut sejalan dengan pendapat Deal dan Kennedy (1982) dan Ouchi (1981) dalam McKinnon et.al (2003) yang menyatakan bahwa budaya organisasi mempengaruhi produktivitas, kinerja, komitmen, kepercayaan diri, dan perilaku etis. Kotter dan Heskett dalam Nurjanah (2008) mengatakan bahwa budaya yang kuat dapat menghasilkan efek yang sangat mempengaruhi individu dan kinerja, bahkan dalam suatu lingkungan bersaing

pengaruh tersebut dapat lebih besar daripada faktor- faktor lain seperti struktur organisasi, alat analisis keuangan, kepemimpinan dan lain-lain.

Selain itu, hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan Chen (2004) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Dalam hal meningkatkan kinerja pegawai melalui budaya organisasi pada BPS Provinsi Sulawesi Barat yang perlu diperhatikan adalah dalam hal pegawai merasa dihargai, bangga dan cocok dengan tempat bekerja serta peningkatan kedisiplinan waktu. Hal-hal yang dapat dilakukan untuk meningkatkan perasaan dihargai, bangga dan cocok oleh pegawai seperti menciptakan suasana kekeluargaan dan kebersamaan (rekreasi bersama, melakukan acara bersama) tidak hanya sebatas urusan kantor. Hal ini sangat penting mengingat bahwa sebagian besar pegawai BPS Provinsi Sulawesi Barat adalah pendatang (berasal dari luar provinsi Sulawesi Barat). Peningkatan kedisiplinan waktu dapat dilakukan dengan penindaktegasan terhadap pegawai yang melakukan ketidakdisiplinan, sehingga akan menimbulkan efek jera untuk pegawai lainnya.

b. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja

Pada Tabel 4.26 menunjukkan hasil penelitian bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui variabel kepuasan kerja pada tingkat signifikansi 1 persen. Pengujian hipotesisnya dilakukan secara 2 tahap, yaitu: (1) menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, dan (2) menguji pengaruh kepuasan

kerja terhadap kinerja pegawai. Hasil dari ke-2 pengujian adalah signifikan. Artinya, bahwa budaya organisasi akan meningkatkan kepuasan kerja yang selanjutnya akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Besarnya pengaruh budaya organisasi secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebesar 0,263. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara positif terhadap kinerja pegawai.

Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, artinya budaya organisasi mampu meningkatkan kepuasan kerja dan akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Pegawai yang merasa terpuaskan terhadap pekerjaannya biasanya bekerja lebih keras dan lebih baik dibandingkan pegawai yang mengalami stress dan tidak terpuaskan terhadap pekerjaannya. Hasil ini sejalan pula dengan hipotesis penelitian yang dibuat, bahwa budaya organisasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

Sedangkan mengenai pengaruh total budaya organisasi terhadap kinerja adalah sebesar 0,575. Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja pegawai lebih besar dari pengaruh tidak langsungnya, meskipun perbedaannya tidak begitu besar.

Hasil penelitian tersebut sejalan dengan penelitian terdahulu yaitu Linz (2002), mengatakan bahwa secara positif sikap terhadap kerja ada hubungan positif dengan kepuasan kerja. Pada dasarnya makin positif sikap kerja makin besar pula kepuasan kerja, untuk itu berbagai indikator dari kepuasan kerja perlu memperoleh perhatian khusus agar pekerja dapat meningkatkan

kinerjanya. Pada umumnya seseorang merasa puas dengan pekerjaannya karena berhasil dan memperoleh penilaian yang adil dari pimpinannya.

Hasil penelitian juga sejalan dengan hasil studi Lok dan Heather, dkk dalam Rani Raniam (2009) ditemukan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh budaya organisasi dan Kirk L. Rongga (2001), hasil penelitiannya menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai dampak sebesar 69% terhadap kepuasan kerja. Pegawai yang merasa terpuaskan terhadap pekerjaan biasanya bekerja lebih keras dan lebih baik sehingga berdampak pada peningkatan kinerja, sebagaimana dinyatakan Ostroff (1992) bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan yang signifikan dengan kinerja.

Dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai, hal yang perlu diperhatikan adalah perasaan bangga bekerja dan dihargai di tempat kerjanya. Semakin tinggi perasaan pegawai merasa bangga bekerja dan dihargai di tempat kerjanya, berdampak pada tingkat kepuasan kerjanya. Hal tersebut tentunya berpengaruh terhadap kinerja pegawai dan berdampak pada kinerja organisasi.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

1. Gaya kepemimpinan dan Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada BPS Provinsi Sulawesi Barat.
2. Gaya kepemimpinan dan Budaya Organisasi memiliki sinergitas positif melalui kepuasan kerja dan berdampak positif terhadap kinerja pegawai pada BPS Provinsi Sulawesi Barat.

B. Saran

1. Untuk memperbaiki kinerja pegawai perlu dilakukan peningkatan pada kemampuan teknis dan interpersonal pegawai yang dapat dilakukan dengan mengembangkan inisiatif dan kreatifitas sehingga menimbulkan perasaan menyukai pada pekerjaan yang menantang.
2. Peningkatan kinerja pegawai dapat dilakukan melalui perbaikan pada gaya kepemimpinan yaitu gaya otoriter dengan lebih memotivasi anak buah, gaya pengasuh dengan memperlakukan anak buah seperti adik sendiri dan gaya partisipatif dengan bergaul dengan anak buah.
3. Untuk meningkatkan kinerja pegawai dapat dilakukan dengan cara menciptakan suasana kekeluargaan dan kebersamaan (rekreasi bersama, melakukan acara bersama) tidak hanya sebatas urusan kantor sehingga dapat meningkatkan perasaan dihargai, bangga dan cocok oleh pegawai.
4. Peningkatan kinerja melalui sinergitas gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dengan kepuasan kerja dapat dilakukan dengan lebih

mengutamakan faktor kompetensi pegawai dibanding faktor senioritas pada sistem desain jabatan dan dengan pemberian reward kepada pegawai-pegawai yang berprestasi.

5. Untuk melihat pengaruh masing-masing dimensi gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai sebaiknya dilakukan analisis hubungan kausalitas per dimensi sehingga analisis lebih komprehensif.
6. Untuk menghindari *bias* penelitian pada variabel kinerja sebaiknya dilakukan berdasarkan penilaian atasan, bukan penilaian sendiri (*self report*).
7. Untuk penelitian mendatang sebaiknya dilakukan pada obyek yang berbeda misalnya lokasi yang berbeda atau stratifikasi yang berbeda karena perbedaan tersebut memungkinkan hasil penelitian yang berbeda.
8. Pada penelitian selanjutnya dapat dipertimbangkan untuk menambahkan variabel yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja atau yang dapat dipengaruhi oleh kepuasan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. (2006). *Manajemen penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bass, BM & Avolio, BJ. (1993), Transformational leadership and organizational culture, *Public Administration Quarterly*, 17:1, 112-121.
- BPS RI (2010). *Visi dan misi BPS*, Diambil 20 Februari 2014 dari situs <http://bps.go.id>
- _____ (2010). *Rencana strategis badan pusat statistik Tahun 2010-2014*. Jakarta: BPS RI.
- _____ (2011). *Usulan reformasi birokrasi badan pusat statistik*. Jakarta: BPS RI.
- Chen, L.Y. (2004). Examining the effect of organization culture and leadership behaviors on organizational commitment, job satisfaction, and job performance at small and middle-sized firms of Taiwan, *Journal of American Academy of Business*, Sep 2004, 5, 1/2, p.432-438.
- Christiananta, B, Supratiwi & Debby RD. (2010). *Manajemenstrategik*. Edisi Kesatu. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Desi, I.A. (2013). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dan kepuasan pelanggan pada rumah sakit swasta di Kota Denpasar. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*. Vol.7, No.2, Hal.135-142
- Dessler, G. (2005). *Human resource management*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Ferdinand, A. (2006). *Metode penelitian manajemen : Pedoman Penelitian untuk penulisan skripsi, tesis, dan disertasi ilmu manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Flippo, E.B. (1994). *Manajemen personalia*, Edisi Keenam, Jilid 2, Jakarta: Erlangga.
- Fuad, M.(2004). *Survei diagnosis organisasional*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi analisis multivariat dengan program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, J.L. et al. (2006). *Organizations (behavior, structure, processes)*, Twelfth Edition, New York: McGraw Hill.

- Gujarati, D. (1997). *Ekonometrika dasar*, Jakarta: Erlangga.
- Handoko, H. (2000). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Harun, A.R. (1994). *Statistik sosial*, Bandung: Program Pascasarjana.
- Istijanto. (2006). *Riset sumber daya manusia*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Iswanto, Y. (2011). *Manajemen sumber daya manusia*. Edisi Kesatu. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Kerlinger, (1990). *Azas-azas penelitian behavioral*. Penerjemah Lindung R Simatupang, Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Kirk, L.R. (2001). Human resources practices, organizational climate and employee satisfaction, *Academy of Management Review*, July, p.619- 644.
- Kreitner, R & Kinicki, A. (2005). *Perilaku organisasi*. Jilid kedua. Jakarta: Salemba Empat.
- Linz, S.J. (2002). *Job Satisfaction Among Russian Workers*. William Davidson Institute Working Paper. Research Fellow William Davidson Institute. University of Michigan, Elsevier, vol. 37(2), April, p.694-717.
- Lodge B. & Derek, C. (1993). *Organizational behavior and design*. Terjemahan Sularno Tjiptowardoyo, Jakarta: Gramedia.
- Luthans, F. (2006). *Perilaku organisasi*, Edisi Sepuluh, Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Madris, (2007). *Karakteristik dinamika tenaga kerja edukatif, analisis upah, fungsi upah, dan fungsi penawaran tenaga kerja dosen Perguruan Tinggi Negeri di Makassar*. Makassar: Univesitas Hasanuddin.
- Mahmudi, (2005). *Manajemen kinerja sektor publik*, Akademi Manajemen, Yogyakarta: Perusahaan YKPN.
- Mangkunegara, A.P. (2005). *Manajemen sumber daya manusia*, Bandung: Badan penerbit. PT. Rosdakarya.
- _____.(2006). *Evaluasi kinerja SDM*. Bandung: Rafika Aditama.
- Mathis, R. L & Jackson, J.H. (2001). *Manajemen sumber daya manusia*, Buku 1, Jakarta: Salemba Empat.
- Menon, M.E. (2002). Perceptions of pre-service and in-service teachers regarding the effectiveness of elementary school leadership in Cyprus,

- The International Journal of Educational Management*, 16 February, p.91-97.
- McKinnon, J.L.et.al, (2003), Organizational Culture: Association with commitment, Job Satisfaction, Propensity to Remain, and Information sharing in Taiwan, *International Journal Of Business Studies* Vol. 11 No. 1 June 2003, p.25 - 44.
- McNeese-Smith, D. (1996). Increasing employee productivity, job satisfaction, and organizational commitment, *Hospital and Health Services Ad* Vol. 41 No. 2, p.160-175
- Ndraha, T. (1997). *Budaya organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Nurjanah.(2008). *Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan*. Tesis Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang.
- Ogbonna, E & Harris, L.C (2000). Leadership style, organizational culture and performance: Empirical Evidence From UK Companies, *International Journal of Human Resource Management* 11:4 August, p.766-788.
- Ostroff. (1992). The relationship between satisfaction, attitudes, and performance an organizational level analysis, *Journal Of Applied Psychology*, Vol.77, No.6, p.963-974.
- Prawirosentono, S.(1999). *Kebijakan kinerja karyawan*. Yogyakarta: BPFE UGM
- Priyatno, D.(2012). *Belajar praktis analisis parametrik dan non parametrik dengan SPSS Cetakan Pertama*. Yogyakarta: Media.
- Rani, R. (2009). *Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening*.Tesis Pasca Sarjana Univesitas Diponegoro Semarang.
- Ratmawati, D & Herachwati, N. (2012). *Perilaku organisasi*. Edisi Kesatu. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Reddin, W.J, (1967), The 3-D Management style theory: A typology based on task and relationship orientations, *Training and Development Journal*, April, p.8-17.
- Ria, S, Ni Made & Suartama, I.W. (2014). *Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja yang berdampak pada kinerja keuangan*, E-Journal Akuntansi Universitas Udayana, Vol.6, No.1, Hal.17-32.
- Rivai Veithzal. (2004). *Kepemimpinan dan perilaku organisasi*, Edisi Kedua. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.

- _____.(2005). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Rivai Veithzal & Sagala, E.J. (2010). *Manajemen sumber daya manusia Untuk Perusahaan*, Cetakan Ketiga. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Robbins, S.P.(2006). *Perilaku organisasi*, Edisi kesepuluh, Jakarta: PT Indeks.
- Sedarmayanti. (2011). *Manajemen sumber daya manusia*. Cetakan kelima Bandung: PT Refika Aditama.
- Schein, E.H. (2004). *Organizational culture and leadership*, Third Edition, San Francisco: Jossey –Bass Publishers.
- Siagian, S.P. (2002). *Kiat meningkatkan produktivitas kerja*, Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Sobirin, A. (2013). *Manajemen Kinerja*, Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.
- Stoner, James A.F; Freeman, R. Edward; Gilbert JR, Daniel. R, (1996). *Manajemen*, Jilid I, Jakarta: PT Bhuana Ilmu Populer.
- Sugiyono. (2008). *Metodologi penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D*, edisi keempat Bandung: Alfabeta.
- Suhana, (2007). Relationship analysis of leadership style, HRM Practices, Organizational Culture, Commitment and Performance (Study in People Crediting Bank (BPR) in Central Java), *Usahawan* No. 10, TH XXXVI, Oktober 2007, Hal. 47-53.
- Su'ud, M. (2000). Persepsi sosial tentang kredibilitas pemimpin, *Sinergi Kajian Bisnis dan Manajemen*, vol.3, No.1. Hal 51-65.
- Tampubolon & Biatna, D. (2007). Analisis faktor gaya kepemimpinan dan faktor etos kerja terhadap kinerja pegawai pada organisasi yang telah menerapkan SNI 19-9001-2001. *Jurnal Standarisasi* Vol.9 No.3, Hal.106-115.
- Tampubolon, Manahan (2008). *Perilaku Keorganisasian*. Bandung: Ghalia Indonesia
- Toto, R.S. & Nafisah, D.(2006). Analisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan, (*Studi Empiris pada Departemen Agama Kabupaten Kendal dan Departemen Agama Kota Semarang*), Vol 3.No.2, Hal.69-81.
- Usman, H. (2008). *Pengantar statistik*. Jakarta: Bumi Aksara.

Wahda. (2007). *Pengaruh konflik terhadap stress kerja dan dampaknya terhadap kinerja karyawan*. Tesis Pasca Sarjana Univesitas Padjadjaran Bandung.

Waridin & Masrukhin, (2006), Pengaruh motivasi kerja, kepuasan kerja, budaya organisasi, dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, *Ekobis*, Vol.7, No.2, Hal.197-209.

Wibowo, (2012). *Manajemen kinerja*, Jakarta: Rajawali Pers, 2012.

Yukl, G. (2005). *Kepemimpinan dalam organisasi*, Edisi kelima, Jakarta: PT Indeks.

Undang-Undang dan Peraturan:

Undang-Undang No.43 Tahun 1999 tentang Pokok - pokok kepegawaian.

PER/09/M.PAN/5/2/2007 tanggal 31 Mei 2007 tentang Pedoman umum penetapan indikator kinerja utama dilingkungan instansi.

RAHASIA

No Urut Responden :



UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCA SARJANA

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA
SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*
(Studi Pada Badan Pusat Statistik Provinsi Sulawesi Barat)**

Perhatian :

1. Tujuan Survei ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.
2. Kerahasiaan data yang diberikan akan kami rahasiakan.
3. Survei ini tidak dipungut biaya

Petunjuk Pengisian ;

1. Pertanyaan yang ada mohon dibaca dan dipahami sebaik-baiknya serta dibandingkan dengan praktek kerja atau keadaan kerja Bapak/Ibu yang sebenarnya.
2. Responden pada penelitian ini adalah Pegawai BPS Sulawesi Barat.
3. Pilihan jawaban dan isilah angka pada kotak yang tersedia.
4. Berilah tanda cek (√) pada salah satu pilihan

STS	: Sangat Tidak Setuju
TS	: Tidak Setuju
R	: Ragu ragu
S	: Setuju
SS	: Sangat Setuju
5. Harap diperiksa seluruh pertanyaan dan dipastikan sudah diisi dengan benar.
6. Pastikan seluruh daftar pernyataan telah terjawab dengan lengkap dan teliti.
7. Terima kasih Bapak/Ibu telah mengisi kuesioner penelitian.

BLOK II. VARIABEL PENELITIAN						
No.	Variabel	Alternatif Jawaban				
		STS	TS	R	S	SS
A.	Gaya Kepemimpinan Bagaimana gaya pimpinan anda di tempat anda bekerja?					
	Gaya Partisipatif					
1.	Pimpinan sering berkonsultasi dengan anak buah.					
2.	Pimpinan memperlakukan anak buah secara sama antara satu dengan lainnya.					
3.	Pimpinan bergaul secara informal dengan anak buah.					
4.	Pimpinan bercampur/membaur secara bebas dengan anak buah.					
5.	Pimpinan membuat anak buah merasa bebas.					
	Gaya Pengasuh					
6.	Pimpinan membantu anak buah sekalipun bukan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan.					
7.	Pimpinan memuji dan menghargai mereka yang bekerja keras.					
8.	Pimpinan memperhatikan secara pribadi dalam mempromosikan anak buah, bagi mereka yang bekerja keras.					
9.	Pimpinan memberikan bantuan kepada mereka yang bekerja keras.					
10.	Pimpinan memperlakukan anak buah seperti adik sendiri.					
	Gaya Otoriter					
11.	Pimpinan tidak mentolerir campur tangan apapun dari anak buah.					
12.	Pimpinan menuntut anak buah melakukan apa yang ingin mereka lakukan.					
13.	Pimpinan merasa percaya diri dalam mengambil keputusan yang tepat.					
14.	Pimpinan menyimpan informasi penting untuk dirinya sendiri.					
15.	Pimpinan berperilaku seakan-akan kekuasaan dan prestisenya penting bagi kepatuhan anak buah.					
	Gaya Birokratis					
16.	Pimpinan lebih menyukai prosedur yang rinci untuk melakukan pekerjaan.					
17.	Pimpinan mengharapkan anak buah untuk					

	mematuhi peraturan berkaitan dengan pekerjaan mereka.					
18.	Pimpinan menyerahkan pengambilan keputusan besar di tangan atasan (bos).					
19.	Pimpinan bertindak sesuai peraturan organisasi					
20.	Pimpinan mengutamakan orang yang memiliki wewenang					
	Gaya Berorientas pada Tugas					
21.	Pimpinan menuntut anak buah memprioritaskan pelaksanaan tugas dari pada urusan yang lain.					
22.	Pimpinan mengharapkan anak buah menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.					
23.	Pimpinan selalu memperbarui pengetahuan berkaitan dengan pekerjaannya.					
24.	Pimpinan sangat disiplin dalam melaksanakan pekerjaan.					
25.	Pimpinan sangat tidak suka kepada anak buah yang datang terlambat.					

No.	Variabel	Alternatif Jawaban				
		STS	TS	R	S	SS
B.	Budaya Organisasi Bagaimana budaya organisasi di tempat anda bekerja?					
26.	Sebagai Pegawai, Saya berusaha mengerjakan pekerjaan atau tugas-tugas yang sudah menjadi tanggung jawab dengan sungguh-sungguh.					
27.	Sebagai Pegawai, Saya termotivasi menjadi pegawai yang baik dengan mengisi jam kerja untuk menyelesaikan semua pekerjaan yang ada.					
28.	Sebagai Pegawai, Saya senantiasa memikirkan bagaimana menyelesaikan dengan cepat dan hasil yang baik.					
29.	Sebagai pegawai, Saya berusaha meningkatkan keefektifan kerja guna memperoleh hasil yang lebih baik.					
30.	Sebagai pegawai, Saya merasa setiap anggota organisasi bersifat ramah dalam pergaulan.					
31.	Sebagai Pegawai, Saya berusaha saling menolong antar sesama anggota satuan kerja maupun satuan kerja lainnya bila ada yang mengalami kesulitan.					
32.	Sebagai Pegawai, Saya senantiasa datang tepat pada waktunya dan disiplin waktu agar pekerjaan terselesaikan dengan baik.					

33.	Sebagai Pegawai, Saya senantiasa berkerja dengan jujur dalam pemanfaatan waktu kerja sehingga dapat memberikan dengan optimal.					
34.	Sebagai pegawai, saya dituntut dalam menyelesaikan pekerjaan dengan akurat, teliti dan hasil yang maksimal					
35.	Sebagai pegawai, saya berusaha dalam menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien.					
36.	Sebagai pegawai, saya merasa aman dengan pekerjaan saya.					
37.	Sebagai pegawai, saya merasa cocok dengan tempat saya bekerja.					
38.	Sebagai pegawai, saya merasa bangga bekerja ditempat saya bekerja.					
39.	Sebagai pegawai, saya merasa dihargai ditempat saya bekerja.					
No.	Variabel	Alternatif Jawaban				
		STS	TS	R	S	SS
C.	Kepuasan Kerja Bagaimana kepuasan kerja anda di tempat bekerja?					
40.	Saya merasakan pendapatan yang saya peroleh sudah sesuai dengan beban kerja saya.					
41.	Saya merasakan pimpinan sudah memperhatikan terhadap kesejahteraan pegawai					
42.	Saya merasa system design jabatan (promosi jenjang karir) yang ada sudah tepat.					
43.	Kantor saya selalu memberikan kompensasi terhadap prestasi kerja pegawai.					
44.	Saya merasakan lingkungan kerja yang harmonis dan kondusif.					
45.	Saya merasakan dapat saling bekerjasama dengan rekan kerja dalam hal melaksanakan tugas dan kewajiban.					
46.	Atasan saya cukup mampu dalam melaksanakan tugasnya					
47.	Atasan berlaku adil terhadap semua pegawai					
48.	Saya merasa pekerjaan saya sudah sesuai dengan keahlian saya.					
49.	Saya merasa senang dengan hasil kerja saya selama ini.					

No.	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		STS	TS	R	S	SS
D.	Kinerja Bagaimana kinerja anda ditempat anda bekerja?					
	Kemampuan Teknis					
50.	Saya mengetahui tugas dan deskripsi dari pekerjaan yang saya kerjakan.					
51.	Saya memiliki pengetahuan yang baik tentang jenis pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya.					
52.	Saya selalu mengembangkan inisiatif dan kreativitas dalam mengerjakan pekerjaan saya.					
53.	Saya terus mengembangkan diri untuk mendapatkan hasil yang optimal dalam menyelesaikan pekerjaan.					
54.	Saya dapat bekerja lebih cepat, diantaranya karena saya sudah sering melakukannya					
55.	Pengalaman yang saya miliki sangat diperlukan dalam melaksanakan pekerjaan yang saya lakukan					
56.	Kualitas kerja bagi saya lebih utama daripada “omong Doang”					
57.	Saya mampu mencapai standar kualitas kerja yang diinginkan					
	Kemampuan Konseptual					
58.	Dalam bekerja saya harus berpedoman pada peraturan yang ada					
59.	Dalam melakukan pekerjaan saya selalu berpedoman pada Standar Operasional Prosedur (SOP)					
60.	Saya memahami tugas dan wewenang sesuai dengan tugas, pokok dan fungsi (tupoksi)					
61.	Saya telah melaksanakan tugas dan wewenang saya dengan baik					
	Kemampuan Hubungan Interpersonal					
62.	Pada keadaan tertentu, atasan sering meminta pendapat saya untuk memecahkan masalah dalam pekerjaan					
63.	Saya hampir selalu mempunyai solusi untuk membuat beban kerja lebih ringan					
64.	Saya selalu berkeinginan untuk bekerja lebih baik lagi dari selama ini yang saya lakukan.					
65.	Saya sering mengingatkan pada rekan-rekan untuk bekerja lebih baik lagi					
66.	Sebagai Pegawai, Saya dituntut menjadi anggota satuan kerja yang kompak dan handal dalam menjalankan pekerjaan untuk mendapatkan hasil					

	yang maksimal.					
67.	Sebagai Pegawai, Saya berusaha menjalin kerjasama dengan anggota satuan kerja lain untuk meningkatkan hasil yang terbaik bagi organisasi.					
68.	Saya senang melakukan pekerjaan yang menantang untuk mencapai target yang ditetapkan					

Uji Validitas Dan Reliabilitas Gaya Kepemimpinan (X₁)
Correlations

	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12	X1.13	X1.14	X1.15	X1.16	X1.17	X1.18	X1.19	X1.20	X1.21	X1.22	X1.23	X1.24	X1.25	X1	
X1.1	Pearson Correlation	1	.241	.382(**)	.276	-.036	.336(*)	.169	.061	.060	.310(*)	.034	.156	.041	.057	.017	-.033	.036	.428(**)	-.003	.127	.302(*)	.102	-.039	.023	.018	.340(*)
	Sig. (2-tailed)		.095	.007	.054	.805	.018	.246	.678	.680	.030	.818	.285	.781	.696	.910	.821	.804	.002	.984	.386	.035	.484	.791	.877	.905	.017
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
X1.2	Pearson Correlation	.241	1	.314(*)	.329(*)	.328(*)	.527(**)	.445(**)	.275	.226	.459(**)	.218	.171	.071	-.059	.287(*)	.376(**)	.325(*)	.299(*)	.601(**)	.324(*)	.373(**)	.371(**)	.381(**)	.401(**)	.366(**)	.675(**)
	Sig. (2-tailed)	.095		.028	.021	.021	.000	.001	.056	.118	.001	.132	.239	.627	.687	.046	.008	.023	.037	.000	.023	.008	.009	.007	.004	.010	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
X1.3	Pearson Correlation	.382(**)	.314(*)	1	.208	.145	.412(**)	.269	.149	.216	.511(**)	-.037	.215	.032	-.029	-.019	-.075	-.112	.233	.107	.076	.049	.183	.226	.169	-.152	.359(*)
	Sig. (2-tailed)	.007	.028		.152	.319	.003	.061	.306	.135	.000	.799	.139	.826	.841	.897	.606	.443	.107	.463	.603	.740	.208	.119	.247	.297	.011
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
X1.4	Pearson Correlation	.276	.329(*)	.208	1	.388(**)	.346(*)	.292(*)	.311(*)	.134	.351(*)	.202	.113	.209	-.075	.288(*)	.306(*)	.354(*)	.348(*)	.177	.414(**)	.023	.285(*)	.379(**)	.322(*)	.102	.554(**)
	Sig. (2-tailed)	.054	.021	.152		.006	.015	.041	.029	.357	.013	.164	.438	.150	.610	.045	.033	.013	.014	.224	.003	.874	.047	.007	.024	.484	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
X1.5	Pearson Correlation	-.036	.328(*)	.145	.388(**)	1	.244	.077	.049	.084	.357(*)	.256	.228	.180	-.027	.252	.141	.326(*)	.212	.233	.454(**)	-.045	.146	.078	.186	.215	.455(**)
	Sig. (2-tailed)	.805	.021	.319	.006		.091	.600	.737	.566	.012	.076	.116	.216	.852	.080	.333	.022	.143	.107	.001	.757	.316	.593	.201	.137	.001
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
X1.6	Pearson Correlation	.336(*)	.527(**)	.412(**)	.346(*)	.244	1	.279	.242	.394(**)	.464(**)	.141	.168	.044	.154	.388(**)	.337(*)	.208	.195	.203	.365(*)	.191	.342(*)	.402(**)	.475(**)	.293(*)	.647(**)
	Sig. (2-tailed)	.018	.000	.003	.015	.091		.052	.094	.005	.001	.333	.249	.764	.290	.006	.018	.151	.179	.162	.010	.188	.016	.004	.001	.041	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
X1.7	Pearson Correlation	.169	.445(**)	.269	.292(*)	.077	.279	1	.487(**)	.209	.297(*)	.106	.273	.482(**)	.301(*)	.097	.295(*)	.160	.143	.457(**)	.048	.241	.409(**)	.470(**)	.420(**)	.193	.588(**)
	Sig. (2-tailed)	.246	.001	.061	.041	.600	.052		.000	.149	.038	.468	.058	.000	.036	.506	.039	.271	.327	.001	.744	.095	.003	.001	.003	.184	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
X1.8	Pearson Correlation	.061	.275	.149	.311(*)	.049	.242	.487(**)	1	.641(**)	.285(*)	-.013	.307(*)	.398(**)	.109	-.047	.118	.136	.155	.143	-.128	.000	.286(*)	.217	.127	.113	.427(**)
	Sig. (2-tailed)	.678	.056	.306	.029	.737	.094	.000		.000	.047	.928	.032	.005	.455	.750	.420	.353	.287	.326	.382	1.000	.046	.134	.386	.441	.002
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
X1.9	Pearson Correlation	.060	.226	.216	.134	.084	.394(**)	.209	.641(**)	1	.460(**)	.065	.275	.379(**)	.109	.027	.070	.070	.048	.098	-.032	-.045	.138	.297(*)	.124	.060	.409(**)
	Sig. (2-tailed)	.680	.118	.135	.357	.566	.005	.149	.000		.001	.655	.056	.007	.457	.851	.634	.631	.744	.505	.827	.759	.345	.038	.397	.682	.004
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
X1.10	Pearson Correlation	.310(*)	.459(**)	.511(**)	.351(*)	.357(*)	.464(**)	.297(*)	.285(*)	.460(**)	1	.099	.152	.265	-.202	-.025	.137	-.001	.043	.118	.230	.193	.063	.310(*)	.272	-.061	.490(**)
	Sig. (2-tailed)	.030	.001	.000	.013	.012	.001	.038	.047	.001		.497	.298	.066	.164	.866	.350	.995	.768	.420	.112	.183	.667	.030	.059	.678	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
X1.11	Pearson Correlation	.034	.218	-.037	.202	.256	.141	.106	-.013	.065	.099	1	.240	.074	.027	.030	.251	.188	-.002	.269	.061	-.006	.064	.299(*)	.190	.281	.325(*)
	Sig. (2-tailed)	.818	.132	.799	.164	.076	.333	.468	.928	.655	.497		.097	.614	.854	.838	.082	.197	.987	.062	.679	.970	.661	.037	.192	.050	.023
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
X1.12	Pearson Correlation	.156	.171	.215	.113	.228	.168	.273	.307(*)	.275	.152	.240	1	.508(**)	.516(**)	.084	.142	.187	.099	.058	.015	.107	.152	.343(*)	.238	.177	.504(**)
	Sig. (2-tailed)	.285	.239	.139	.438	.116	.249	.058	.032	.056	.298	.097		.000	.000	.568	.329	.199	.497	.694	.920	.465	.296	.016	.100	.224	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
X1.13	Pearson Correlation	.041	.071	.032	.209	.180	.044	.482(**)	.398(**)	.379(**)	.265	.074	.508(**)	1	.384(**)	.116	.295(*)	.298(*)	.065	.071	.108	.180	.295(*)	.382(**)	.399(**)	.197	.526(**)
	Sig. (2-tailed)	.781	.627	.826	.150	.216	.764	.000	.005	.007	.066	.614	.000		.007	.427	.039	.037	.659	.626	.462	.216	.040	.007	.004	.174	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12	X1.13	X1.14	X1.15	X1.16	X1.17	X1.18	X1.19	X1.20	X1.21	X1.22	X1.23	X1.24	X1.25	X1
X1.14	Pearson Correlation	.057	-.059	-.029	-.075	-.027	.154	.301(*)	.109	.109	-.202	.027	.516(**)	.384(**)	1	.494(**)	.115	.174	.000	.040	.076	-.035	.224	.171	.155	.185	.337(*)
	Sig. (2-tailed)	.696	.687	.841	.610	.852	.290	.036	.455	.457	.164	.854	.000	.007		.000	.430	.231	1.000	.786	.606	.814	.121	.239	.289	.202	.018
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
X1.15	Pearson Correlation	.017	.287(*)	-.019	.288(*)	.252	.388(**)	.097	-.047	.027	-.025	.030	.084	.116	.494(**)	1	.441(**)	.397(**)	.138	.151	.676(**)	.156	.365(*)	.193	.390(**)	.254	.502(**)
	Sig. (2-tailed)	.910	.046	.897	.045	.080	.006	.506	.750	.851	.866	.838	.568	.427	.000		.002	.005	.344	.302	.000	.284	.010	.185	.006	.079	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
X1.16	Pearson Correlation	-.033	.376(**)	-.075	.306(*)	.141	.337(*)	.295(*)	.118	.070	.137	.251	.142	.295(*)	.115	.441(**)	1	.358(*)	.059	.239	.522(**)	.328(*)	.286(*)	.475(**)	.390(**)	.300(*)	.542(**)
	Sig. (2-tailed)	.821	.008	.606	.033	.333	.018	.039	.420	.634	.350	.082	.329	.039	.430	.002		.011	.685	.099	.000	.021	.047	.001	.006	.036	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
X1.17	Pearson Correlation	.036	.325(*)	-.112	.354(*)	.326(*)	.208	.160	.136	.070	-.001	.188	.187	.298(*)	.174	.397(**)	.358(*)	1	.310(*)	.313(*)	.280	.352(*)	.699(**)	.374(**)	.535(**)	.351(*)	.550(**)
	Sig. (2-tailed)	.804	.023	.443	.013	.022	.151	.271	.353	.631	.995	.197	.199	.037	.231	.005	.011		.030	.028	.051	.013	.000	.008	.000	.013	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
X1.18	Pearson Correlation	.428(**)	.299(*)	.233	.348(*)	.212	.195	.143	.155	.048	.043	-.002	.099	.065	.000	.138	.059	.310(*)	1	.305(*)	.424(**)	.313(*)	.396(**)	.208	.126	.254	.462(**)
	Sig. (2-tailed)	.002	.037	.107	.014	.143	.179	.327	.287	.744	.768	.987	.497	.659	1.000	.344	.685	.030		.033	.002	.029	.005	.152	.389	.079	.001
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
X1.19	Pearson Correlation	-.003	.601(**)	.107	.177	.233	.203	.457(**)	.143	.098	.118	.269	.058	.071	.040	.151	.239	.313(*)	.305(*)	1	.245	.156	.457(**)	.269	.356(*)	.285(*)	.475(**)
	Sig. (2-tailed)	.984	.000	.463	.224	.107	.162	.001	.326	.505	.420	.062	.694	.626	.786	.302	.099	.028	.033		.090	.283	.001	.062	.012	.047	.001
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
X1.20	Pearson Correlation	.127	.324(*)	.076	.414(**)	.454(**)	.365(*)	.048	-.128	-.032	.230	.061	.015	.108	.076	.676(**)	.522(**)	.280	.424(**)	.245	1	.323(*)	.270	.214	.346(*)	.270	.550(**)
	Sig. (2-tailed)	.386	.023	.603	.003	.001	.010	.744	.382	.827	.112	.679	.920	.462	.606	.000	.000	.051	.002	.090		.024	.061	.139	.015	.060	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
X1.21	Pearson Correlation	.302(*)	.373(**)	.049	.023	-.045	.191	.241	.000	-.045	.193	-.006	.107	.180	-.035	.156	.328(*)	.352(*)	.313(*)	.156	.323(*)	1	.381(**)	.257	.296(*)	.329(*)	.417(**)
	Sig. (2-tailed)	.035	.008	.740	.874	.757	.188	.095	1.000	.759	.183	.970	.465	.216	.814	.284	.021	.013	.029	.283	.024		.007	.074	.039	.021	.003
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
X1.22	Pearson Correlation	.102	.371(**)	.183	.285(*)	.146	.342(*)	.409(**)	.286(*)	.138	.063	.064	.152	.295(*)	.224	.365(*)	.286(*)	.699(**)	.396(**)	.457(**)	.270	.381(**)	1	.451(**)	.596(**)	.453(**)	.630(**)
	Sig. (2-tailed)	.484	.009	.208	.047	.316	.016	.003	.046	.345	.667	.661	.296	.040	.121	.010	.047	.000	.005	.001	.061	.007		.001	.000	.001	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
X1.23	Pearson Correlation	-.039	.381(**)	.226	.379(**)	.078	.402(**)	.470(**)	.217	.297(*)	.310(*)	.299(*)	.343(*)	.382(**)	.171	.193	.475(**)	.374(**)	.208	.269	.214	.257	.451(**)	1	.554(**)	.343(*)	.630(**)
	Sig. (2-tailed)	.791	.007	.119	.007	.593	.004	.001	.134	.038	.030	.037	.016	.007	.239	.185	.001	.008	.152	.062	.139	.074	.001		.000	.016	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
X1.24	Pearson Correlation	.023	.401(**)	.169	.322(*)	.186	.475(**)	.420(**)	.127	.124	.272	.190	.238	.399(**)	.155	.390(**)	.390(**)	.535(**)	.126	.356(*)	.346(*)	.296(*)	.596(**)	.554(**)	1	.577(**)	.662(**)
	Sig. (2-tailed)	.877	.004	.247	.024	.201	.001	.003	.386	.397	.059	.192	.100	.004	.289	.006	.006	.000	.389	.012	.015	.039	.000	.000		.000	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
X1.25	Pearson Correlation	.018	.366(**)	-.152	.102	.215	.293(*)	.193	.113	.060	-.061	.281	.177	.197	.185	.254	.300(*)	.351(*)	.254	.285(*)	.270	.329(*)	.453(**)	.343(*)	.577(**)	1	.504(**)
	Sig. (2-tailed)	.905	.010	.297	.484	.137	.041	.184	.441	.682	.678	.050	.224	.174	.202	.079	.036	.013	.079	.047	.060	.021	.001	.016	.000		.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
X1	Pearson Correlation	.340(*)	.675(**)	.359(*)	.554(**)	.455(**)	.647(**)	.588(**)	.427(**)	.409(**)	.490(**)	.325(*)	.504(**)	.526(**)	.337(*)	.502(**)	.542(**)	.550(**)	.462(**)	.475(**)	.550(**)	.417(**)	.630(**)	.630(**)	.662(**)	.504(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.017	.000	.011	.000	.001	.000	.000	.002	.004	.000	.023	.000	.000	.018	.000	.000	.000	.001	.001	.000	.003	.000	.000	.000	.000	
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49

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

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.865	25

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	86.7959	78.874	.261	.865
X1.2	86.7347	74.366	.626	.854
X1.3	86.8163	78.695	.284	.864
X1.4	87.2041	77.416	.506	.858
X1.5	87.1429	77.000	.379	.861
X1.6	86.7959	75.082	.597	.855
X1.7	86.4898	77.088	.543	.857
X1.8	86.9796	77.395	.350	.862
X1.9	87.1020	78.885	.350	.862
X1.10	87.3673	75.987	.411	.861
X1.11	87.7143	78.875	.241	.866
X1.12	87.6735	75.266	.420	.861
X1.13	86.8571	75.500	.451	.859
X1.14	87.5510	78.211	.242	.867
X1.15	87.6735	75.974	.427	.860
X1.16	86.7143	76.042	.478	.858
X1.17	86.3265	78.224	.509	.859
X1.18	87.0612	76.517	.382	.862
X1.19	86.3061	78.550	.425	.860
X1.20	87.2857	75.000	.477	.858
X1.21	86.6939	78.592	.356	.862
X1.22	86.1429	77.625	.596	.857
X1.23	86.5306	77.379	.594	.857
X1.24	86.5102	76.463	.625	.856
X1.25	86.7551	76.064	.430	.860

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.864	14

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	51.9388	17.934	.593	.852
X2.2	52.1020	17.885	.517	.855
X2.3	52.0612	17.559	.682	.848
X2.4	52.0816	17.952	.599	.852
X2.5	52.1224	16.943	.613	.850
X2.6	52.1224	17.901	.598	.852
X2.7	52.2245	18.178	.396	.862
X2.8	51.9796	16.895	.605	.850
X2.9	51.8980	17.969	.554	.854
X2.10	52.0612	17.309	.677	.847
X2.11	52.4082	17.205	.593	.851
X2.12	52.4898	18.047	.325	.869
X2.13	52.5102	18.172	.345	.866
X2.14	52.6531	18.565	.360	.863

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.818	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1	33.3878	12.034	.501	.802
Y2	33.2653	12.616	.489	.804
Y3	33.7755	12.594	.389	.814
Y4	33.9184	12.285	.424	.811
Y5	33.1633	12.764	.409	.811
Y6	33.0816	12.160	.665	.788
Y7	33.0000	12.083	.644	.789
Y8	33.4286	11.250	.675	.781
Y9	33.5102	12.713	.405	.812
Y10	33.3878	12.159	.472	.806

Uji Validitas Dan Reliabilitas Kinerja Pegawai (Z)
Correlations

		Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Z9	Z10	Z11	Z12	Z13	Z14	Z15	Z16	Z17	Z18	Z19	Z20	Z
Z1	Pearson Correlation	1	.579(**)	.351(*)	.600(**)	.465(**)	.434(**)	.415(**)	.489(**)	.167	.375(**)	.316(*)	.382(**)	.368(**)	.375(**)	.325(*)	.177	.250	-.063	.145	.045	.692(**)
	Sig. (2-tailed)		.000	.014	.000	.001	.002	.003	.000	.253	.008	.027	.007	.009	.008	.023	.224	.084	.668	.322	.759	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
Z2	Pearson Correlation	.579(**)	1	.398(**)	.466(**)	.508(**)	.349(*)	.232	.352(*)	.056	.296(*)	.338(*)	.356(*)	.215	.308(*)	.081	-.035	.031	-.234	-.057	.167	.515(**)
	Sig. (2-tailed)	.000		.005	.001	.000	.014	.109	.013	.704	.039	.018	.012	.138	.032	.579	.809	.835	.106	.699	.251	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
Z3	Pearson Correlation	.351(*)	.398(**)	1	.363(*)	.016	.241	.058	.323(*)	-.050	.163	.421(**)	.372(**)	.316(*)	.229	-.016	.073	.305(*)	-.001	.389(**)	-.122	.470(**)
	Sig. (2-tailed)	.014	.005		.010	.916	.095	.693	.023	.732	.263	.003	.009	.027	.114	.916	.618	.033	.992	.006	.402	.001
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
Z4	Pearson Correlation	.600(**)	.466(**)	.363(*)	1	.641(**)	.306(*)	.413(**)	.364(*)	.301(*)	.371(**)	.251	.562(**)	.443(**)	.536(**)	.371(**)	.342(*)	.309(*)	.018	.095	-.106	.774(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.010		.000	.033	.003	.010	.035	.009	.082	.000	.001	.000	.009	.016	.031	.902	.514	.468	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
Z5	Pearson Correlation	.465(**)	.508(**)	.016	.641(**)	1	.366(**)	.305(*)	.330(*)	.271	.238	.194	.319(*)	.036	.381(**)	.243	.094	.254	.135	-.046	-.039	.582(**)
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.916	.000		.010	.033	.020	.059	.100	.181	.025	.805	.007	.093	.521	.078	.355	.756	.791	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
Z6	Pearson Correlation	.434(**)	.349(*)	.241	.306(*)	.366(**)	1	.200	.259	.255	.378(**)	.260	.197	.364(*)	.181	.238	.342(*)	.131	.139	.066	-.100	.544(**)
	Sig. (2-tailed)	.002	.014	.095	.033	.010		.167	.073	.077	.007	.071	.174	.010	.212	.100	.016	.368	.340	.651	.496	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
Z7	Pearson Correlation	.415(**)	.232	.058	.413(**)	.305(*)	.200	1	.283(*)	.570(**)	.400(**)	.322(*)	.335(*)	.286(*)	.176	.261	.315(*)	.161	.292(*)	.103	-.093	.585(**)
	Sig. (2-tailed)	.003	.109	.693	.003	.033	.167		.049	.000	.004	.024	.019	.046	.228	.070	.027	.269	.042	.481	.527	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
Z8	Pearson Correlation	.489(**)	.352(*)	.323(*)	.364(*)	.330(*)	.259	.283(*)	1	-.030	.329(*)	.301(*)	.214	.213	.241	.078	-.135	.150	.092	.175	-.066	.488(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.013	.023	.010	.020	.073	.049		.838	.021	.035	.140	.143	.096	.595	.355	.305	.529	.228	.652	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
Z9	Pearson Correlation	.167	.056	-.050	.301(*)	.271	.255	.570(**)	-.030	1	.359(*)	.077	.361(*)	.359(*)	.288(*)	.257	.417(**)	.272	.278	.242	-.051	.535(**)
	Sig. (2-tailed)	.253	.704	.732	.035	.059	.077	.000	.838		.011	.597	.011	.011	.044	.074	.003	.059	.054	.094	.727	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
Z10	Pearson Correlation	.375(**)	.296(*)	.163	.371(**)	.238	.378(**)	.400(**)	.329(*)	.359(*)	1	.411(**)	.456(**)	.288(*)	.240	.264	.389(**)	.181	.197	.116	-.370(**)	.580(**)
	Sig. (2-tailed)	.008	.039	.263	.009	.100	.007	.004	.021	.011		.003	.001	.045	.096	.067	.006	.214	.174	.428	.009	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
Z11	Pearson Correlation	.316(*)	.338(*)	.421(**)	.251	.194	.260	.322(*)	.301(*)	.077	.411(**)	1	.409(**)	.122	.136	.113	.014	.340(*)	.303(*)	.197	-.067	.520(**)
	Sig. (2-tailed)	.027	.018	.003	.082	.181	.071	.024	.035	.597	.003		.004	.405	.350	.440	.923	.017	.034	.175	.646	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
Z12	Pearson Correlation	.382(**)	.356(*)	.372(**)	.562(**)	.319(*)	.197	.335(*)	.214	.361(*)	.456(**)	.409(**)	1	.363(*)	.347(*)	.310(*)	.337(*)	.261	.236	.140	.057	.680(**)
	Sig. (2-tailed)	.007	.012	.009	.000	.025	.174	.019	.140	.011	.001	.004		.010	.014	.030	.018	.070	.102	.337	.695	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
Z13	Pearson Correlation	.368(**)	.215	.316(*)	.443(**)	.036	.364(*)	.286(*)	.213	.359(*)	.288(*)	.122	.363(*)	1	.380(**)	.100	.295(*)	.104	-.103	.114	-.060	.522(**)
	Sig. (2-tailed)	.009	.138	.027	.001	.805	.010	.046	.143	.011	.045	.405	.010		.007	.493	.040	.477	.483	.437	.683	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49

		Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Z9	Z10	Z11	Z12	Z13	Z14	Z15	Z16	Z17	Z18	Z19	Z20	Z
Z14	Pearson Correlation	.375(**)	.308(*)	.229	.536(**)	.381(**)	.181	.176	.241	.288(*)	.240	.136	.347(*)	.380(**)	1	.224	.219	.363(*)	.222	.112	.016	.609(**)
	Sig. (2-tailed)	.008	.032	.114	.000	.007	.212	.228	.096	.044	.096	.350	.014	.007		.122	.131	.010	.125	.443	.913	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
Z15	Pearson Correlation	.325(*)	.081	-.016	.371(**)	.243	.238	.261	.078	.257	.264	.113	.310(*)	.100	.224	1	.395(**)	.147	.107	.125	.039	.450(**)
	Sig. (2-tailed)	.023	.579	.916	.009	.093	.100	.070	.595	.074	.067	.440	.030	.493	.122		.005	.312	.464	.392	.791	.001
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
Z16	Pearson Correlation	.177	-.035	.073	.342(*)	.094	.342(*)	.315(*)	-.135	.417(**)	.389(**)	.014	.337(*)	.295(*)	.219	.395(**)	1	.102	.263	.338(*)	-.069	.482(**)
	Sig. (2-tailed)	.224	.809	.618	.016	.521	.016	.027	.355	.003	.006	.923	.018	.040	.131	.005		.487	.068	.017	.639	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
Z17	Pearson Correlation	.250	.031	.305(*)	.309(*)	.254	.131	.161	.150	.272	.181	.340(*)	.261	.104	.363(*)	.147	.102	1	.279	.231	.024	.485(**)
	Sig. (2-tailed)	.084	.835	.033	.031	.078	.368	.269	.305	.059	.214	.017	.070	.477	.010	.312	.487		.052	.110	.870	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
Z18	Pearson Correlation	-.063	-.234	-.001	.018	.135	.139	.292(*)	.092	.278	.197	.303(*)	.236	-.103	.222	.107	.263	.279	1	.062	-.059	.314(*)
	Sig. (2-tailed)	.668	.106	.992	.902	.355	.340	.042	.529	.054	.174	.034	.102	.483	.125	.464	.068	.052		.672	.685	.028
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
Z19	Pearson Correlation	.145	-.057	.389(**)	.095	-.046	.066	.103	.175	.242	.116	.197	.140	.114	.112	.125	.338(*)	.231	.062	1	-.044	.345(*)
	Sig. (2-tailed)	.322	.699	.006	.514	.756	.651	.481	.228	.094	.428	.175	.337	.437	.443	.392	.017	.110	.672		.762	.015
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
Z20	Pearson Correlation	.045	.167	-.122	-.106	-.039	-.100	-.093	-.066	-.051	-.370(**)	-.067	.057	-.060	.016	.039	-.069	.024	-.059	-.044	1	-.004
	Sig. (2-tailed)	.759	.251	.402	.468	.791	.496	.527	.652	.727	.009	.646	.695	.683	.913	.791	.639	.870	.685	.762		.976
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
Z	Pearson Correlation	.692(**)	.515(**)	.470(**)	.774(**)	.582(**)	.544(**)	.585(**)	.488(**)	.535(**)	.580(**)	.520(**)	.680(**)	.522(**)	.609(**)	.450(**)	.482(**)	.485(**)	.314(*)	.345(*)	-.004	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.028	.015		.976
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49

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

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.858	19

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Z1	69.4082	28.080	.645	.847
Z2	69.5510	28.836	.442	.853
Z3	70.0612	28.142	.395	.854
Z4	69.6735	24.891	.718	.838
Z5	69.6122	26.659	.486	.851
Z6	69.3878	28.034	.483	.851
Z7	69.0816	27.910	.530	.849
Z8	69.7755	27.928	.404	.854
Z9	69.1633	27.764	.458	.851
Z10	69.3673	28.112	.558	.849
Z11	69.6735	27.891	.444	.852
Z12	69.4490	27.794	.625	.846
Z13	69.6735	27.558	.435	.853
Z14	69.8163	26.945	.524	.848
Z15	69.3061	28.675	.371	.855
Z16	69.3265	28.016	.399	.854
Z17	69.7143	28.417	.406	.853
Z18	69.8163	29.236	.228	.860
Z19	69.8571	29.042	.258	.859

Data Ordinal Variabel Gaya Kepemimpinan (X₁)

No	GAYA KEPEMIMPINAN																									
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12	X1.13	X1.14	X1.15	X1.16	X1.17	X1.18	X1.19	X1.20	X1.21	X1.22	X1.23	X1.24	X1.25	X1
1	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	111
2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	3	2	2	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3	91
3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	92
4	2	4	2	4	5	3	4	4	3	2	3	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	95
5	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	2	2	4	3	3	4	4	3	3	3	4	5	4	4	5	89
6	2	5	5	3	2	4	5	4	4	4	3	2	4	2	3	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	98
7	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	2	2	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	93
8	2	4	3	3	4	4	4	4	4	3	2	2	3	2	2	3	4	3	4	2	3	4	4	4	4	81
9	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	2	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	90
10	5	5	5	4	4	5	4	1	2	4	4	2	2	2	3	3	4	4	5	4	4	5	4	5	5	95
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	4	2	3	2	4	3	4	3	3	4	3	4	2	84
12	4	4	4	2	2	4	4	2	2	2	2	2	2	4	3	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	79
13	4	3	3	3	2	4	4	4	4	4	2	2	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	87
14	4	4	4	4	4	2	4	3	3	4	2	2	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	89
15	4	5	4	3	5	5	4	3	4	5	3	3	5	4	4	5	5	3	5	5	5	5	4	5	5	108
16	4	3	2	2	2	2	4	3	3	2	2	2	4	3	1	3	4	4	4	2	4	4	3	3	4	74
17	5	4	4	4	3	3	5	4	3	2	3	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	98
18	4	4	3	3	2	3	4	3	3	2	3	3	4	4	3	4	4	3	4	2	3	4	4	4	3	83
19	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	5	3	4	3	4	5	4	4	3	86
20	4	4	3	3	3	4	2	3	4	2	3	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	83
21	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	2	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	91
22	4	4	5	3	3	4	5	5	4	3	2	4	4	4	2	3	4	4	5	2	4	5	4	4	4	95
23	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	2	3	3	2	2	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	83
24	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	94
25	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	2	3	3	2	3	3	2	4	2	2	4	4	3	3	78
26	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	3	4	5	3	2	4	5	5	5	3	4	5	5	5	5	100
27	4	5	2	4	2	4	5	5	4	4	4	3	4	2	2	5	5	2	5	2	5	5	5	5	5	98
28	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	2	3	2	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	84
29	4	4	5	3	3	4	5	5	4	3	2	4	4	4	2	3	4	4	5	2	4	5	4	4	4	95
30	4	5	4	3	4	4	5	3	4	4	2	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	3	103
31	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	2	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	91
32	4	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	1	1	4	3	3	1	4	4	3	3	3	68

No	GAYA KEPEMIMPINAN																										
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12	X1.13	X1.14	X1.15	X1.16	X1.17	X1.18	X1.19	X1.20	X1.21	X1.22	X1.23	X1.24	X1.25	X1	
33	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	2	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	94
34	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2	4	2	3	4	5	4	4	3	4	5	4	4	4	4	92
35	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	2	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	92
36	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	89
37	4	3	4	4	3	4	5	4	3	4	3	2	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	2	89
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	95
39	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	92
40	4	2	4	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	78
41	4	3	3	4	3	5	4	3	3	2	2	4	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	102
42	2	3	2	3	4	3	4	3	3	2	3	1	4	3	4	4	5	3	5	4	3	5	4	5	5	5	87
43	2	3	3	3	4	3	4	3	3	2	4	4	4	4	3	4	4	2	4	3	3	4	4	4	4	4	85
44	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	2	3	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	3	84
45	4	4	3	3	3	4	4	3	3	2	3	1	2	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	3	85
46	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	2	4	3	3	5	5	3	4	3	3	5	4	4	4	2	90
47	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	1	1	3	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	93
48	2	3	3	3	4	3	4	3	3	2	4	4	4	4	3	4	4	2	4	3	3	4	4	4	4	4	85
49	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	119
	184	187	183	164	167	184	199	175	169	156	139	141	181	147	141	188	207	171	208	160	189	216	197	198	186	4437	

Data Ordinal Variabel Budaya Organisasi (X₂)

No.	BUDAYA ORGANISASI														X2
	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X2.11	X2.12	X2.13	X2.14	
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	4	66
2	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	3	4	61
3	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	64
4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	3	3	3	3	52
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	55
6	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	3	3	4	54
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	55
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	55
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
10	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	63
11	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	55
12	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	52
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	53
14	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	3	3	4	4	54
15	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	64
16	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	2	2	3	3	45
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
18	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	51
19	4	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	4	3	54
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
21	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	56
22	4	4	4	4	5	4	3	5	5	4	4	3	3	4	56
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	55
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	54
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	53
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	52
27	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	3	3	4	62
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	55
29	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	58
30	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	58
31	5	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	57
32	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	49
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	55
34	4	4	4	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	4	57
35	5	4	5	5	4	4	3	5	5	4	4	5	5	4	62
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	54
37	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	3	57
38	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	68
39	4	4	4	5	4	4	3	5	4	4	3	3	3	3	53
40	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	54
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	55
42	4	2	4	4	2	4	4	5	4	5	4	4	4	4	54
43	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	53
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	55
45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	54
46	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	56
47	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	3	4	3	59
48	5	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	55
49	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	67
	209	201	203	202	200	200	195	207	211	203	186	182	181	174	2754

Data Ordinal Variabel Kepuasan Kerja (Y)

No.	KEPUASAN KERJA										
	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y
1	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	44
2	4	4	3	4	5	5	5	5	2	4	41
3	5	4	3	4	4	4	4	4	4	5	41
4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	36
5	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	37
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
7	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	37
8	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	36
9	4	4	3	3	4	4	5	3	3	4	37
10	4	4	4	3	5	5	4	4	4	4	41
11	4	4	3	4	4	5	4	4	3	4	39
12	4	4	3	2	2	3	4	2	2	4	30
13	4	4	3	2	4	4	4	3	4	4	36
14	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	36
15	3	4	4	4	5	5	5	5	4	4	43
16	3	4	2	1	3	3	3	3	3	4	29
17	4	4	3	3	4	4	5	3	4	4	38
18	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	33
19	4	4	3	3	4	3	4	3	3	2	33
20	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	35
21	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	39
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
23	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	35
24	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	37
25	4	4	3	2	4	4	5	4	4	2	36
26	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	38
27	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	41
28	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	36
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
31	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	39
32	2	3	2	2	4	4	3	3	3	3	29
33	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	38
34	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	38
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
36	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	37
37	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	39
38	5	5	2	3	5	5	5	4	4	4	42
39	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	38
40	2	3	2	3	4	4	3	3	3	3	30
41	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	35
42	3	3	4	3	3	3	3	2	3	2	29
43	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	32
44	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	35
45	4	4	3	2	4	4	4	4	3	3	35
46	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	38
47	4	5	4	3	5	4	5	4	3	3	40
48	2	2	3	4	4	4	4	3	4	4	34
49	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	46
	182	188	163	156	193	197	201	180	176	182	1818

Data Ordinal Variabel Kinerja Pegawai (Z)

No.	KINERJA PEGAWAI																			
	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Z9	Z10	Z11	Z12	Z13	Z14	Z15	Z16	Z17	Z18	Z19	Z
1	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	70
2	4	4	4	4	3	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	65
3	4	4	3	4	5	5	5	3	5	4	5	4	4	3	4	4	4	4	3	62
4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	5	4	4	3	3	57
5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	5	4	3	3	4	57
6	4	4	3	4	4	4	5	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	61
7	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	56
8	4	3	3	4	4	4	4	3	5	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	61
9	4	4	3	3	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	59
10	4	4	3	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	3	65
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	59
12	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	51
13	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	5	4	4	3	3	56
14	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	56
15	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	67
16	3	3	2	2	3	3	4	3	4	4	3	3	2	3	4	3	3	4	3	49
17	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	58
18	4	4	4	3	2	4	4	3	4	4	3	4	4	2	4	4	3	3	3	51
19	4	3	3	4	3	3	4	3	5	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	56
20	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	56
21	4	4	3	4	4	4	5	3	5	4	4	4	4	4	5	5	3	4	3	61
22	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	62
23	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	55
24	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	56
25	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	56
26	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
27	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	65
28	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	55
29	4	4	3	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	3	4	4	3	61
30	4	4	3	5	5	4	5	3	5	4	3	5	4	4	4	5	3	4	4	62
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	58
32	3	3	2	2	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	52
33	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	55

No.	KINERJA PEGAWAI																			
	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Z9	Z10	Z11	Z12	Z13	Z14	Z15	Z16	Z17	Z18	Z19	Z
34	4	4	3	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	58
35	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	62
36	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	57
37	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	60
38	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	61
39	4	4	3	4	4	4	5	4	5	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	58
40	4	3	3	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	4	4	55
41	4	4	4	3	2	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	58
42	4	3	3	3	3	4	5	3	4	3	3	3	3	3	5	5	4	4	4	56
43	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	51
44	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	58
45	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	56
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	58
47	4	4	4	4	4	4	5	3	5	5	4	4	4	3	4	5	4	4	4	62
48	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	3	4	4	4	56
49	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	3	4	66
	197	190	165	184	187	198	213	179	209	199	184	195	184	177	202	201	182	177	175	2862

Hasil Transformasi Data Variabel Gaya Kepemimpinan Dengan MSI

Successive Detail

Col	Category	Freq	Prop	Cum	Density	Z	Scale
1,000	2,000	6,000	0,122	0,122	0,203	-1,163	1,000
	3,000	4,000	0,082	0,204	0,283	-0,827	1,671
	4,000	35,000	0,714	0,918	0,151	1,394	2,842
	5,000	4,000	0,082	1,000	0,000		4,506
2,000	2,000	2,000	0,041	0,041	0,088	-1,741	1,000
	3,000	13,000	0,265	0,306	0,351	-0,507	2,154
	4,000	26,000	0,531	0,837	0,247	0,981	3,343
	5,000	8,000	0,163	1,000	0,000		4,656
3,000	2,000	4,000	0,082	0,082	0,151	-1,394	1,000
	3,000	10,000	0,204	0,286	0,340	-0,566	1,923
	4,000	30,000	0,612	0,898	0,178	1,270	3,113
	5,000	5,000	0,102	1,000	0,000		4,595
4,000	2,000	3,000	0,061	0,061	0,121	-1,545	1,000
	3,000	26,000	0,531	0,592	0,388	0,232	2,473
	4,000	20,000	0,408	1,000	0,000		3,928
5,000	2,000	7,000	0,143	0,143	0,226	-1,068	1,000
	3,000	18,000	0,367	0,510	0,399	0,026	2,108
	4,000	21,000	0,429	0,939	0,121	1,545	3,228
	5,000	3,000	0,061	1,000	0,000	8,210	4,556
6,000	2,000	3,000	0,061	0,061	0,121	-1,545	1,000
	3,000	11,000	0,224	0,286	0,340	-0,566	2,002
	4,000	30,000	0,612	0,898	0,178	1,270	3,241
	5,000	5,000	0,102	1,000	0,000		4,722
7,000	2,000	1,000	0,020	0,020	0,049	-2,045	1,000
	3,000	4,000	0,082	0,102	0,178	-1,270	1,835
	4,000	35,000	0,714	0,816	0,266	0,901	3,291
	5,000	9,000	0,184	1,000	0,000		4,860
8,000	1,000	1,000	0,020	0,020	0,049	-2,045	1,000
	2,000	2,000	0,041	0,061	0,121	-1,545	1,655
	3,000	19,000	0,388	0,449	0,396	-0,128	2,705
	4,000	22,000	0,449	0,898	0,178	1,270	3,898
	5,000	5,000	0,102	1,000	0,000		5,159
9,000	2,000	2,000	0,041	0,041	0,088	-1,741	1,000
	3,000	24,000	0,490	0,531	0,398	0,077	2,513
	4,000	22,000	0,449	0,980	0,049	2,045	3,922
	5,000	1,000	0,020	1,000	0,000		5,560
10,000	2,000	13,000	0,265	0,265	0,328	-0,627	1,000
	3,000	16,000	0,327	0,592	0,388	0,232	2,050
	4,000	18,000	0,367	0,959	0,088	1,741	3,054
	5,000	2,000	0,041	1,000	0,000		4,381
11,000	1,000	1,000	0,020	0,020	0,049	-2,045	1,000
	2,000	17,000	0,347	0,367	0,377	-0,339	2,470
	3,000	21,000	0,429	0,796	0,283	0,827	3,631
	4,000	9,000	0,184	0,980	0,049	2,045	4,688
	5,000	1,000	0,020	1,000	0,000		5,827
12,000	1,000	2,000	0,041	0,041	0,088	-1,741	1,000
	2,000	18,000	0,367	0,408	0,388	-0,232	2,328
	3,000	14,000	0,286	0,694	0,351	0,507	3,277
	4,000	14,000	0,286	0,980	0,049	2,045	4,202
	5,000	1,000	0,020	1,000	0,000		5,560

Col	Category	Freq	Prop	Cum	Density	Z	Scale
13,000	1,000	1,000	0,020	0,020	0,049	-2,045	1,000
	2,000	5,000	0,102	0,122	0,203	-1,163	1,908
	3,000	7,000	0,143	0,265	0,328	-0,627	2,540
	4,000	31,000	0,633	0,898	0,178	1,270	3,650
	5,000	5,000	0,102	1,000	0,000		5,159
14,000	1,000	1,000	0,020	0,020	0,049	-2,045	1,000
	2,000	16,000	0,327	0,347	0,369	-0,394	2,434
	3,000	16,000	0,327	0,673	0,361	0,450	3,440
	4,000	14,000	0,286	0,959	0,088	1,741	4,369
	5,000	2,000	0,041	1,000	0,000		5,560
15,000	1,000	2,000	0,041	0,041	0,088	-1,741	1,000
	2,000	14,000	0,286	0,327	0,361	-0,450	2,191
	3,000	22,000	0,449	0,776	0,300	0,757	3,282
	4,000	10,000	0,204	0,980	0,049	2,045	4,373
	5,000	1,000	0,020	1,000	0,000		5,560
16,000	1,000	1,000	0,020	0,020	0,049	-2,045	1,000
	2,000	2,000	0,041	0,061	0,121	-1,545	1,655
	3,000	7,000	0,143	0,204	0,283	-0,827	2,277
	4,000	33,000	0,673	0,878	0,203	1,163	3,533
	5,000	6,000	0,122	1,000	0,000		5,071
17,000	3,000	2,000	0,041	0,041	0,088	-1,741	1,000
	4,000	34,000	0,694	0,735	0,328	0,627	2,800
	5,000	13,000	0,265	1,000	0,000		4,381
18,000	2,000	7,000	0,143	0,143	0,226	-1,068	1,000
	3,000	16,000	0,327	0,469	0,398	-0,077	2,052
	4,000	21,000	0,429	0,898	0,178	1,270	3,092
	5,000	5,000	0,102	1,000	0,000	8,210	4,325
19,000	3,000	3,000	0,061	0,061	0,121	-1,545	1,000
	4,000	31,000	0,633	0,694	0,351	0,507	2,613
	5,000	15,000	0,306	1,000	0,000		4,123
20,000	1,000	1,000	0,020	0,020	0,049	-2,045	1,000
	2,000	9,000	0,184	0,204	0,283	-0,827	2,139
	3,000	17,000	0,347	0,551	0,396	0,128	3,090
	4,000	20,000	0,408	0,959	0,088	1,741	4,168
	5,000	2,000	0,041	1,000	0,000		5,560
21,000	2,000	1,000	0,020	0,020	0,049	-2,045	1,000
	3,000	11,000	0,224	0,245	0,314	-0,691	2,233
	4,000	31,000	0,633	0,878	0,203	1,163	3,590
	5,000	6,000	0,122	1,000	0,000		5,071
22,000	4,000	29,000	0,592	0,592	0,388	0,232	1,000
	5,000	20,000	0,408	1,000	0,000		2,608
23,000	3,000	6,000	0,122	0,122	0,203	-1,163	1,000
	4,000	36,000	0,735	0,857	0,226	1,068	2,626
	5,000	7,000	0,143	1,000	0,000		4,237
24,000	3,000	7,000	0,143	0,143	0,226	-1,068	1,000
	4,000	33,000	0,673	0,816	0,266	0,901	2,520
	5,000	9,000	0,184	1,000	0,000		4,026
25,000	2,000	3,000	0,061	0,061	0,121	-1,545	1,000
	3,000	14,000	0,286	0,347	0,369	-0,394	2,108
	4,000	22,000	0,449	0,796	0,283	0,827	3,168
	5,000	10,000	0,204	1,000	0,000		4,365

Hasil Transformasi Data Variabel Budaya Oranisasi Dengan MSI

Successive Detail

Col	Category	Freq	Prop	Cum	Density	Z	Scale
1,000	4,000	36,000	0,735	0,735	0,328	0,627	1,000
	5,000	13,000	0,265	1,000	0,000		2,681
2,000	2,000	1,000	0,020	0,020	0,049	-2,045	1,000
	3,000	1,000	0,020	0,041	0,088	-1,741	1,535
	4,000	39,000	0,796	0,837	0,247	0,981	3,214
	5,000	8,000	0,163	1,000	0,000		4,924
3,000	3,000	2,000	0,041	0,041	0,088	-1,741	1,000
	4,000	38,000	0,776	0,816	0,266	0,901	2,916
	5,000	9,000	0,184	1,000	0,000		4,593
4,000	3,000	2,000	0,041	0,041	0,088	-1,741	1,000
	4,000	39,000	0,796	0,837	0,247	0,981	2,946
	5,000	8,000	0,163	1,000	0,000		4,656
5,000	2,000	1,000	0,020	0,020	0,049	-2,045	1,000
	3,000	4,000	0,082	0,102	0,178	-1,270	1,835
	4,000	34,000	0,694	0,796	0,283	0,827	3,262
	5,000	10,000	0,204	1,000	0,000		4,802
6,000	3,000	3,000	0,061	0,061	0,121	-1,545	1,000
	4,000	39,000	0,796	0,857	0,226	1,068	2,845
	5,000	7,000	0,143	1,000	0,000		4,556
7,000	3,000	8,000	0,163	0,163	0,247	-0,981	1,000
	4,000	34,000	0,694	0,857	0,226	1,068	2,540
	5,000	7,000	0,143	1,000	0,000		4,090
8,000	3,000	5,000	0,102	0,102	0,178	-1,270	1,000
	4,000	28,000	0,571	0,673	0,361	0,450	2,426
	5,000	16,000	0,327	1,000	0,000		3,850
9,000	4,000	34,000	0,694	0,694	0,351	0,507	1,000
	5,000	15,000	0,306	1,000	0,000		2,652
10,000	3,000	3,000	0,061	0,061	0,121	-1,545	1,000
	4,000	36,000	0,735	0,796	0,283	0,827	2,756
	5,000	10,000	0,204	1,000	0,000		4,365
11,000	2,000	1,000	0,020	0,020	0,049	-2,045	1,000
	3,000	11,000	0,224	0,245	0,314	-0,691	2,233
	4,000	34,000	0,694	0,939	0,121	1,545	3,692
	5,000	3,000	0,061	1,000	0,000	8,210	5,390
12,000	2,000	2,000	0,041	0,041	0,088	-1,741	1,000
	3,000	14,000	0,286	0,327	0,361	-0,450	2,191
	4,000	29,000	0,592	0,918	0,151	1,394	3,500
	5,000	4,000	0,082	1,000	0,000	8,210	4,995
13,000	2,000	1,000	0,020	0,020	0,049	-2,045	1,000
	3,000	16,000	0,327	0,347	0,369	-0,394	2,434
	4,000	29,000	0,592	0,939	0,121	1,545	3,833
	5,000	3,000	0,061	1,000	0,000	8,210	5,390
14,000	3,000	22,000	0,449	0,449	0,396	-0,128	1,000
	4,000	27,000	0,551	1,000	0,000		2,599

Hasil Transformasi Data Variabel Kepuasan Kerja Dengan MSI

Successive Detail

Col	Category	Freq	Prop	Cum	Density	Z	Scale
1,000	2,000	3,000	0,061	0,061	0,121	-1,545	1,000
	3,000	11,000	0,224	0,286	0,340	-0,566	2,002
	4,000	32,000	0,653	0,939	0,121	1,545	3,312
	5,000	3,000	0,061	1,000	0,000	8,210	4,953
2,000	2,000	1,000	0,020	0,020	0,049	-2,045	1,000
	3,000	9,000	0,184	0,204	0,283	-0,827	2,139
	4,000	36,000	0,735	0,939	0,121	1,545	3,634
	5,000	3,000	0,061	1,000	0,000		5,390
3,000	2,000	4,000	0,082	0,082	0,151	-1,394	1,000
	3,000	26,000	0,531	0,612	0,383	0,285	2,412
	4,000	18,000	0,367	0,980	0,049	2,045	3,758
	5,000	1,000	0,020	1,000	0,000		5,263
4,000	1,000	1,000	0,020	0,020	0,049	-2,045	1,000
	2,000	5,000	0,102	0,122	0,203	-1,163	1,908
	3,000	27,000	0,551	0,673	0,361	0,450	3,127
	4,000	16,000	0,327	1,000	0,000		4,518
5,000	2,000	1,000	0,020	0,020	0,049	-2,045	1,000
	3,000	7,000	0,143	0,163	0,247	-0,981	2,033
	4,000	35,000	0,714	0,878	0,203	1,163	3,475
	5,000	6,000	0,122	1,000	0,000		5,071
6,000	3,000	6,000	0,122	0,122	0,203	-1,163	1,000
	4,000	36,000	0,735	0,857	0,226	1,068	2,626
	5,000	7,000	0,143	1,000	0,000		4,237
7,000	3,000	5,000	0,102	0,102	0,178	-1,270	1,000
	4,000	34,000	0,694	0,796	0,283	0,827	2,594
	5,000	10,000	0,204	1,000	0,000		4,134
8,000	2,000	2,000	0,041	0,041	0,088	-1,741	1,000
	3,000	16,000	0,327	0,367	0,377	-0,339	2,261
	4,000	27,000	0,551	0,918	0,151	1,394	3,556
	5,000	4,000	0,082	1,000	0,000	8,210	4,995
9,000	2,000	2,000	0,041	0,041	0,088	-1,741	1,000
	3,000	17,000	0,347	0,388	0,383	-0,285	2,295
	4,000	29,000	0,592	0,980	0,049	2,045	3,710
	5,000	1,000	0,020	1,000	0,000		5,560
10,000	2,000	3,000	0,061	0,061	0,121	-1,545	1,000
	3,000	11,000	0,224	0,286	0,340	-0,566	2,002
	4,000	32,000	0,653	0,939	0,121	1,545	3,312
	5,000	3,000	0,061	1,000	0,000	8,210	4,953

Hasil Transformasi Data Variabel Kinerja Pegawai Dengan MSI

Successive Detail

Col	Category	Freq	Prop	Cum	Density	Z	Scale
1,000	3,000	3,000	0,061	0,061	0,121	-1,545	1,000
	4,000	42,000	0,857	0,918	0,151	1,394	2,942
	5,000	4,000	0,082	1,000	0,000	8,210	4,826
2,000	3,000	7,000	0,143	0,143	0,226	-1,068	1,000
	4,000	41,000	0,837	0,980	0,049	2,045	2,790
	5,000	1,000	0,020	1,000	0,000		4,993
3,000	2,000	2,000	0,041	0,041	0,088	-1,741	1,000
	3,000	27,000	0,551	0,592	0,388	0,232	2,600
	4,000	20,000	0,408	1,000	0,000		4,098
4,000	2,000	4,000	0,082	0,082	0,151	-1,394	1,000
	3,000	9,000	0,184	0,265	0,328	-0,627	1,887
	4,000	31,000	0,633	0,898	0,178	1,270	3,086
	5,000	5,000	0,102	1,000	0,000		4,595
5,000	2,000	3,000	0,061	0,061	0,121	-1,545	1,000
	3,000	9,000	0,184	0,245	0,314	-0,691	1,924
	4,000	31,000	0,633	0,878	0,203	1,163	3,153
	5,000	6,000	0,122	1,000	0,000		4,634
6,000	3,000	5,000	0,102	0,102	0,178	-1,270	1,000
	4,000	37,000	0,755	0,857	0,226	1,068	2,682
	5,000	7,000	0,143	1,000	0,000		4,325
7,000	4,000	32,000	0,653	0,653	0,369	0,394	1,000
	5,000	17,000	0,347	1,000	0,000		2,630
8,000	3,000	20,000	0,408	0,408	0,388	-0,232	1,000
	4,000	26,000	0,531	0,939	0,121	1,545	2,455
	5,000	3,000	0,061	1,000	0,000		3,928
9,000	3,000	3,000	0,061	0,061	0,121	-1,545	1,000
	4,000	30,000	0,612	0,673	0,361	0,450	2,585
	5,000	16,000	0,327	1,000	0,000		4,081
10,000	3,000	3,000	0,061	0,061	0,121	-1,545	1,000
	4,000	40,000	0,816	0,878	0,203	1,163	2,876
	5,000	6,000	0,122	1,000	0,000		4,634
11,000	3,000	15,000	0,306	0,306	0,351	-0,507	1,000
	4,000	31,000	0,633	0,939	0,121	1,545	2,509
	5,000	3,000	0,061	1,000	0,000		4,123
12,000	3,000	5,000	0,102	0,102	0,178	-1,270	1,000
	4,000	40,000	0,816	0,918	0,151	1,394	2,779
	5,000	4,000	0,082	1,000	0,000		4,595
13,000	2,000	2,000	0,041	0,041	0,088	-1,741	1,000
	3,000	11,000	0,224	0,265	0,328	-0,627	2,076
	4,000	33,000	0,673	0,939	0,121	1,545	3,453
	5,000	3,000	0,061	1,000	0,000	8,210	5,123
14,000	2,000	2,000	0,041	0,041	0,088	-1,741	1,000
	3,000	17,000	0,347	0,388	0,383	-0,285	2,295
	4,000	28,000	0,571	0,959	0,088	1,741	3,663
	5,000	2,000	0,041	1,000	0,000		5,292
15,000	3,000	3,000	0,061	0,061	0,121	-1,545	1,000
	4,000	37,000	0,755	0,816	0,266	0,901	2,785
	5,000	9,000	0,184	1,000	0,000	8,210	4,423
16,000	3,000	6,000	0,122	0,122	0,203	-1,163	1,000
	4,000	32,000	0,653	0,776	0,300	0,757	2,509
	5,000	1,000	0,022	1,000	0,000		3,991

Col	Category	Freq	Prop	Cum	Density	Z	Scale
17,000	3,000	15,000	0,306	0,306	0,351	-0,507	1,000
	4,000	33,000	0,673	0,980	0,049	2,045	2,594
	5,000	1,000	0,020	1,000	0,000		4,560
18,000	3,000	20,000	0,408	0,408	0,388	-0,232	1,000
	4,000	28,000	0,571	0,980	0,049	2,045	2,545
	5,000	1,000	0,020	1,000	0,000		4,365
19,000	3,000	22,000	0,449	0,449	0,396	-0,128	1,000
	4,000	26,000	0,531	0,980	0,049	2,045	2,534
	5,000	1,000	0,020	1,000	0,000		4,295

Data Interval Variabel Gaya Kepemimpinan (X_1)

No.	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12	X1.13	X1.14	X1.15	X1.16	X1.17	X1.18	X1.19	X1.20	X1.21	X1.22	X1.23	X1.24	X1.25	X1
1	4,506	4,656	3,113	3,928	3,228	4,722	4,860	5,159	3,922	3,054	4,688	4,202	5,159	4,369	4,373	3,533	4,381	3,092	2,613	4,168	5,071	2,608	2,626	4,026	4,365	100,423
2	2,842	3,343	3,113	3,928	3,228	3,241	3,291	2,705	3,922	3,054	4,688	2,328	2,540	2,434	2,191	3,533	2,800	3,092	2,613	4,168	3,590	1,000	4,237	1,000	2,108	74,988
3	2,842	3,343	3,113	2,473	3,228	3,241	3,291	3,898	3,922	3,054	4,688	3,277	3,650	2,434	2,191	3,533	2,800	3,092	2,613	2,139	3,590	1,000	2,626	2,520	3,168	75,726
4	1,000	3,343	1,000	3,928	4,556	2,002	3,291	3,898	2,513	1,000	3,631	3,277	3,650	4,369	4,373	3,533	4,381	3,092	4,123	4,168	3,590	2,608	2,626	2,520	4,365	80,836
5	2,842	2,154	3,113	2,473	2,108	3,241	3,291	3,898	3,922	2,050	2,470	2,328	3,650	3,440	3,282	3,533	2,800	2,052	1,000	3,090	3,590	2,608	2,626	2,520	4,365	72,446
6	1,000	4,656	4,595	2,473	1,000	3,241	4,860	3,898	3,922	3,054	3,631	2,328	3,650	2,434	3,282	5,071	2,800	3,092	4,123	4,168	5,071	2,608	4,237	4,026	3,168	86,386
7	2,842	3,343	1,923	2,473	3,228	3,241	3,291	2,705	2,513	2,050	4,688	4,202	3,650	2,434	2,191	5,071	2,800	3,092	4,123	4,168	3,590	1,000	2,626	2,520	3,168	76,930
8	1,000	3,343	1,923	2,473	3,228	3,241	3,291	3,898	3,922	2,050	2,470	2,328	2,540	2,434	2,191	2,277	2,800	2,052	2,613	2,139	2,233	1,000	2,626	2,520	3,168	63,758
9	2,842	2,154	3,113	3,928	2,108	3,241	3,291	2,705	3,922	3,054	2,470	4,202	3,650	4,369	3,282	3,533	2,800	2,052	2,613	3,090	2,233	1,000	2,626	2,520	2,108	72,907
10	4,506	4,656	4,595	3,928	3,228	4,722	3,291	1,000	1,000	3,054	4,688	2,328	1,908	2,434	3,282	2,277	2,800	3,092	4,123	4,168	3,590	2,608	2,626	4,026	4,365	82,294
11	2,842	3,343	3,113	3,928	3,228	3,241	3,291	3,898	3,922	3,054	1,000	2,328	3,650	2,434	3,282	1,655	2,800	2,052	2,613	3,090	2,233	1,000	1,000	2,520	1,000	66,518
12	2,842	3,343	3,113	1,000	1,000	3,241	3,291	1,655	1,000	1,000	2,470	2,328	1,908	4,369	3,282	3,533	2,800	1,000	2,613	2,139	3,590	1,000	2,626	2,520	3,168	60,831
13	2,842	2,154	1,923	2,473	1,000	3,241	3,291	3,898	3,922	3,054	2,470	2,328	3,650	3,440	3,282	3,533	1,000	2,052	2,613	4,168	3,590	1,000	2,626	2,520	3,168	69,238
14	2,842	3,343	3,113	3,928	3,228	1,000	3,291	2,705	2,513	3,054	2,470	2,328	3,650	2,434	3,282	3,533	2,800	3,092	2,613	4,168	3,590	1,000	2,626	2,520	3,168	72,291
15	2,842	4,656	3,113	2,473	4,556	4,722	3,291	2,705	3,922	4,381	3,631	3,277	5,159	4,369	4,373	5,071	4,381	2,052	4,123	5,560	5,071	2,608	2,626	4,026	4,365	97,354
16	2,842	2,154	1,000	1,000	1,000	1,000	3,291	2,705	2,513	1,000	2,470	2,328	3,650	3,440	1,000	2,277	2,800	3,092	2,613	2,139	3,590	1,000	1,000	1,000	3,168	54,071
17	4,506	3,343	3,113	3,928	2,108	2,002	4,860	3,898	2,513	1,000	3,631	3,277	3,650	4,369	4,373	3,533	2,800	4,325	4,123	4,168	3,590	2,608	2,626	2,520	3,168	84,032
18	2,842	3,343	1,923	2,473	1,000	2,002	3,291	2,705	2,513	1,000	3,631	3,277	3,650	4,369	3,282	3,533	2,800	2,052	2,613	2,139	2,233	1,000	2,626	2,520	2,108	64,926
19	1,671	2,154	3,113	2,473	2,108	2,002	1,835	2,705	2,513	2,050	3,631	3,277	3,650	3,440	3,282	3,533	4,381	2,052	2,613	3,090	3,590	2,608	2,626	2,520	2,108	69,026
20	2,842	3,343	1,923	2,473	2,108	3,241	1,000	2,705	3,922	1,000	3,631	2,328	1,908	2,434	4,373	3,533	2,800	3,092	2,613	4,168	3,590	1,000	1,000	1,000	3,168	65,195
21	2,842	3,343	3,113	3,928	3,228	2,002	3,291	3,898	2,513	3,054	3,631	4,202	3,650	3,440	2,191	3,533	2,800	3,092	2,613	3,090	3,590	1,000	2,626	1,000	2,108	73,777
22	2,842	3,343	4,595	2,473	2,108	3,241	4,860	5,159	3,922	2,050	2,470	4,202	3,650	4,369	2,191	2,277	2,800	3,092	4,123	2,139	3,590	2,608	2,626	2,520	3,168	80,416
23	2,842	2,154	3,113	2,473	3,228	2,002	3,291	2,705	2,513	2,050	2,470	3,277	2,540	2,434	2,191	3,533	2,800	2,052	2,613	4,168	3,590	1,000	1,000	2,520	2,108	64,666
24	2,842	3,343	3,113	2,473	2,108	3,241	3,291	3,898	3,922	2,050	2,470	4,202	3,650	4,369	4,373	3,533	2,800	2,052	2,613	4,168	3,590	1,000	2,626	2,520	3,168	77,415
25	1,671	2,154	3,113	2,473	2,108	3,241	3,291	3,898	3,922	2,050	3,631	2,328	2,540	3,440	2,191	2,277	1,000	1,000	2,613	2,139	1,000	1,000	2,626	1,000	2,108	58,814
26	2,842	3,343	3,113	3,928	2,108	3,241	3,291	3,898	3,922	1,000	3,631	4,202	5,159	3,440	2,191	3,533	4,381	4,325	4,123	3,090	3,590	2,608	4,237	4,026	4,365	87,586
27	2,842	4,656	1,000	3,928	1,000	3,241	4,860	5,159	3,922	3,054	4,688	3,277	3,650	2,434	2,191	5,071	4,381	1,000	4,123	2,139	5,071	2,608	4,237	4,026	4,365	86,923
28	1,671	3,343	3,113	2,473	2,108	3,241	1,835	3,898	3,922	3,054	2,470	3,277	1,908	3,440	3,282	2,277	2,800	2,052	2,613	3,090	2,233	1,000	2,626	2,520	2,108	66,356
29	2,842	3,343	4,595	2,473	2,108	3,241	4,860	5,159	3,922	2,050	2,470	4,202	3,650	4,369	2,191	2,277	2,800	3,092	4,123	2,139	3,590	2,608	2,626	2,520	3,168	80,416
30	2,842	4,656	3,113	2,473	3,228	3,241	4,860	2,705	3,922	3,054	2,470	4,202	5,159	4,369	4,373	3,533	4,381	3,092	4,123	4,168	5,071	2,608	4,237	2,520	2,108	90,507
31	2,842	3,343	3,113	3,928	3,228	3,241	3,291	3,898	2,513	3,054	2,470	2,328	3,650	2,434	2,191	3,533	2,800	3,092	2,613	4,168	3,590	1,000	2,626	2,520	3,168	74,633
32	2,842	1,000	1,923	1,000	1,000	1,000	1,835	2,705	2,513	1,000	3,631	3,277	2,540	3,440	1,000	1,000	2,800	2,052	1,000	1,000	3,590	1,000	1,000	1,000	2,108	47,257

No.	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12	X1.13	X1.14	X1.15	X1.16	X1.17	X1.18	X1.19	X1.20	X1.21	X1.22	X1.23	X1.24	X1.25	X1
33	2,842	3,343	3,113	2,473	3,228	3,241	3,291	3,898	2,513	3,054	2,470	4,202	3,650	3,440	3,282	3,533	2,800	3,092	2,613	4,168	3,590	2,608	2,626	2,520	2,108	77,697
34	2,842	3,343	3,113	3,928	3,228	3,241	3,291	3,898	2,513	2,050	2,470	2,328	3,650	2,434	3,282	3,533	4,381	3,092	2,613	3,090	3,590	2,608	2,626	2,520	3,168	76,831
35	2,842	3,343	3,113	2,473	3,228	3,241	3,291	3,898	3,922	3,054	3,631	3,277	3,650	2,434	2,191	3,533	2,800	3,092	2,613	3,090	3,590	1,000	2,626	2,520	3,168	75,620
36	2,842	3,343	3,113	2,473	3,228	3,241	3,291	2,705	2,513	2,050	3,631	3,277	2,540	3,440	3,282	3,533	2,800	2,052	2,613	3,090	3,590	1,000	2,626	2,520	3,168	71,961
37	2,842	2,154	3,113	3,928	2,108	3,241	4,860	3,898	2,513	3,054	3,631	2,328	3,650	3,440	3,282	3,533	2,800	2,052	2,613	3,090	3,590	1,000	2,626	2,520	1,000	72,867
38	2,842	3,343	3,113	3,928	3,228	3,241	3,291	3,898	3,922	3,054	4,688	4,202	3,650	3,440	3,282	3,533	2,800	1,000	2,613	3,090	3,590	1,000	2,626	2,520	3,168	79,062
39	2,842	3,343	3,113	3,928	2,108	3,241	3,291	3,898	2,513	2,050	3,631	3,277	3,650	3,440	3,282	3,533	2,800	3,092	2,613	4,168	2,233	1,000	2,626	2,520	3,168	75,361
40	2,842	1,000	3,113	2,473	2,108	2,002	1,835	1,655	2,513	2,050	3,631	2,328	2,540	2,434	2,191	1,655	2,800	3,092	2,613	3,090	3,590	1,000	2,626	2,520	2,108	59,808
41	2,842	2,154	1,923	3,928	2,108	4,722	3,291	2,705	2,513	1,000	2,470	4,202	3,650	5,560	5,560	5,071	4,381	4,325	1,000	5,560	5,071	2,608	4,237	4,026	4,365	89,270
42	1,000	2,154	1,000	2,473	3,228	2,002	3,291	2,705	2,513	1,000	3,631	1,000	3,650	3,440	4,373	3,533	4,381	2,052	4,123	4,168	2,233	2,608	2,626	4,026	4,365	71,574
43	1,000	2,154	1,923	2,473	3,228	2,002	3,291	2,705	2,513	1,000	4,688	4,202	3,650	4,369	3,282	3,533	2,800	1,000	2,613	3,090	2,233	1,000	2,626	2,520	3,168	67,062
44	1,671	3,343	3,113	2,473	2,108	2,002	3,291	2,705	2,513	2,050	3,631	3,277	3,650	2,434	3,282	3,533	2,800	1,000	2,613	3,090	3,590	1,000	2,626	2,520	2,108	66,423
45	2,842	3,343	1,923	2,473	2,108	3,241	3,291	2,705	2,513	1,000	3,631	1,000	1,908	4,369	4,373	3,533	2,800	3,092	4,123	4,168	3,590	1,000	1,000	1,000	2,108	67,133
46	2,842	2,154	3,113	3,928	2,108	3,241	3,291	3,898	3,922	2,050	3,631	2,328	3,650	3,440	3,282	5,071	4,381	2,052	2,613	3,090	2,233	2,608	2,626	2,520	1,000	75,073
47	2,842	4,656	3,113	3,928	3,228	3,241	3,291	3,898	2,513	2,050	3,631	2,328	1,000	1,000	3,282	3,533	4,381	4,325	4,123	4,168	3,590	2,608	2,626	2,520	3,168	79,043
48	1,000	2,154	1,923	2,473	3,228	2,002	3,291	2,705	2,513	1,000	4,688	4,202	3,650	4,369	3,282	3,533	2,800	1,000	2,613	3,090	2,233	1,000	2,626	2,520	3,168	67,062
49	4,506	4,656	4,595	3,928	4,556	4,722	4,860	5,159	5,560	4,381	5,827	5,560	5,159	5,560	4,373	3,533	4,381	4,325	4,123	4,168	2,233	2,608	4,237	4,026	4,365	111,400

Data Interval Variabel Budaya Organisasi (X_2)

No.	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X2.11	X2.12	X2.13	X2.14	X2
1	2,681	4,924	4,593	4,656	4,802	4,556	4,090	3,850	2,652	4,365	5,390	1,000	5,390	2,599	55,548
2	2,681	4,924	2,916	2,946	4,802	2,845	4,090	3,850	1,000	4,365	3,692	3,500	2,434	2,599	46,645
3	1,000	4,924	4,593	2,946	4,802	4,556	2,540	3,850	2,652	2,756	5,390	4,995	3,833	2,599	51,436
4	1,000	3,214	2,916	2,946	1,835	2,845	2,540	2,426	2,652	2,756	2,233	2,191	2,434	1,000	32,988
5	1,000	3,214	2,916	2,946	3,262	2,845	2,540	2,426	1,000	2,756	3,692	3,500	3,833	1,000	36,931
6	1,000	3,214	2,916	2,946	3,262	2,845	4,090	2,426	1,000	1,000	3,692	2,191	2,434	2,599	35,615
7	1,000	3,214	2,916	2,946	3,262	2,845	2,540	2,426	1,000	2,756	3,692	3,500	3,833	1,000	36,931
8	1,000	3,214	2,916	2,946	3,262	2,845	2,540	2,426	1,000	2,756	3,692	3,500	3,833	1,000	36,931
9	1,000	3,214	2,916	2,946	3,262	2,845	2,540	2,426	1,000	2,756	3,692	3,500	3,833	2,599	38,530
10	2,681	3,214	4,593	2,946	4,802	4,556	2,540	3,850	2,652	4,365	3,692	3,500	3,833	2,599	49,824
11	1,000	3,214	2,916	4,656	3,262	2,845	2,540	2,426	1,000	2,756	3,692	2,191	3,833	1,000	37,331
12	1,000	3,214	1,000	2,946	3,262	2,845	1,000	2,426	1,000	2,756	2,233	3,500	3,833	1,000	32,015
13	1,000	3,214	2,916	2,946	3,262	2,845	2,540	2,426	1,000	2,756	2,233	3,500	2,434	1,000	34,072
14	1,000	3,214	2,916	2,946	3,262	1,000	2,540	2,426	2,652	2,756	2,233	2,191	3,833	2,599	35,568
15	2,681	4,924	2,916	4,656	4,802	4,556	4,090	3,850	2,652	4,365	3,692	3,500	2,434	2,599	51,717
16	1,000	3,214	2,916	1,000	1,835	2,845	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	2,434	1,000	22,244
17	1,000	3,214	2,916	2,946	3,262	2,845	2,540	2,426	1,000	2,756	3,692	3,500	3,833	2,599	38,530
18	1,000	3,214	2,916	2,946	3,262	2,845	2,540	1,000	1,000	2,756	2,233	2,191	2,434	1,000	31,337
19	1,000	3,214	2,916	2,946	3,262	1,000	1,000	2,426	2,652	2,756	3,692	3,500	3,833	1,000	35,197
20	1,000	3,214	2,916	2,946	3,262	2,845	2,540	2,426	1,000	2,756	3,692	3,500	3,833	2,599	38,530
21	1,000	3,214	2,916	2,946	3,262	2,845	2,540	3,850	1,000	2,756	3,692	3,500	3,833	1,000	38,355
22	1,000	3,214	2,916	2,946	4,802	2,845	1,000	3,850	2,652	2,756	3,692	2,191	2,434	2,599	38,897
23	1,000	3,214	2,916	2,946	3,262	2,845	2,540	2,426	1,000	2,756	3,692	3,500	2,434	2,599	37,131
24	1,000	3,214	2,916	2,946	3,262	2,845	2,540	2,426	1,000	2,756	2,233	3,500	3,833	1,000	35,472
25	1,000	3,214	2,916	2,946	3,262	2,845	2,540	2,426	1,000	2,756	3,692	2,191	1,000	2,599	34,388
26	1,000	3,214	2,916	2,946	3,262	2,845	2,540	2,426	1,000	2,756	2,233	2,191	2,434	1,000	32,763
27	2,681	4,924	4,593	2,946	4,802	4,556	4,090	3,850	2,652	4,365	2,233	2,191	2,434	2,599	48,915
28	1,000	3,214	2,916	2,946	3,262	2,845	2,540	2,426	1,000	2,756	3,692	3,500	2,434	2,599	37,131
29	2,681	3,214	2,916	2,946	3,262	2,845	2,540	2,426	2,652	2,756	3,692	3,500	3,833	2,599	41,863
30	2,681	4,924	4,593	2,946	3,262	2,845	2,540	2,426	1,000	2,756	3,692	3,500	3,833	1,000	41,998
31	2,681	3,214	4,593	2,946	1,835	2,845	2,540	2,426	1,000	2,756	3,692	3,500	3,833	2,599	40,461
32	1,000	3,214	1,000	1,000	1,835	2,845	2,540	2,426	1,000	1,000	2,233	2,191	2,434	2,599	27,317
33	1,000	3,214	2,916	2,946	3,262	2,845	2,540	2,426	1,000	2,756	3,692	3,500	3,833	1,000	36,931
34	1,000	3,214	2,916	2,946	3,262	1,000	2,540	3,850	2,652	2,756	3,692	3,500	3,833	2,599	39,760

No.	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X2.11	X2.12	X2.13	X2.14	X2
35	2,681	3,214	4,593	4,656	3,262	2,845	1,000	3,850	2,652	2,756	3,692	4,995	5,390	2,599	48,185
36	1,000	3,214	2,916	2,946	3,262	2,845	2,540	2,426	1,000	2,756	3,692	3,500	2,434	1,000	35,532
37	1,000	3,214	2,916	2,946	3,262	2,845	2,540	3,850	1,000	4,365	3,692	3,500	3,833	1,000	39,964
38	2,681	4,924	4,593	4,656	4,802	4,556	2,540	3,850	2,652	4,365	5,390	4,995	5,390	2,599	57,994
39	1,000	3,214	2,916	4,656	3,262	2,845	1,000	3,850	1,000	2,756	2,233	2,191	2,434	1,000	34,356
40	1,000	3,214	2,916	2,946	3,262	2,845	1,000	1,000	1,000	2,756	3,692	3,500	3,833	2,599	35,564
41	1,000	3,214	2,916	2,946	3,262	2,845	2,540	2,426	1,000	2,756	3,692	3,500	2,434	2,599	37,131
42	1,000	1,000	2,916	2,946	1,000	2,845	2,540	3,850	1,000	4,365	3,692	3,500	3,833	2,599	37,088
43	2,681	3,214	2,916	2,946	3,262	2,845	1,000	1,000	1,000	2,756	3,692	2,191	3,833	1,000	34,336
44	1,000	3,214	2,916	2,946	3,262	2,845	2,540	2,426	1,000	2,756	3,692	3,500	3,833	1,000	36,931
45	1,000	3,214	2,916	2,946	3,262	2,845	2,540	2,426	1,000	2,756	2,233	3,500	3,833	1,000	35,472
46	1,000	3,214	2,916	2,946	4,802	2,845	2,540	2,426	1,000	2,756	3,692	2,191	3,833	2,599	38,761
47	1,000	3,214	2,916	4,656	3,262	2,845	4,090	3,850	2,652	4,365	3,692	2,191	3,833	1,000	43,565
48	2,681	1,535	2,916	2,946	3,262	2,845	2,540	1,000	1,000	2,756	3,692	3,500	3,833	2,599	37,106
49	2,681	4,924	4,593	4,656	4,802	4,556	4,090	3,850	2,652	4,365	3,692	4,995	3,833	2,599	56,288

Data Interval Variabel Kepuasan Kerja (Y)

No.	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y
1	3,312	3,634	3,758	4,518	5,071	4,237	4,134	3,556	3,710	4,953	40,882
2	3,312	3,634	2,412	4,518	5,071	4,237	4,134	4,995	1,000	3,312	36,624
3	4,953	3,634	2,412	4,518	3,475	2,626	2,594	3,556	3,710	4,953	36,431
4	2,002	3,634	2,412	3,127	3,475	2,626	2,594	3,556	2,295	3,312	29,032
5	3,312	3,634	2,412	4,518	3,475	2,626	2,594	3,556	2,295	2,002	30,422
6	3,312	3,634	3,758	4,518	3,475	2,626	2,594	3,556	3,710	3,312	34,494
7	2,002	3,634	2,412	4,518	3,475	2,626	2,594	3,556	2,295	3,312	30,422
8	3,312	3,634	2,412	3,127	2,033	2,626	2,594	2,261	3,710	3,312	29,020
9	3,312	3,634	2,412	3,127	3,475	2,626	4,134	2,261	2,295	3,312	30,587
10	3,312	3,634	3,758	3,127	5,071	4,237	2,594	3,556	3,710	3,312	36,310
11	3,312	3,634	2,412	4,518	3,475	4,237	2,594	3,556	2,295	3,312	33,343
12	3,312	3,634	2,412	1,908	1,000	1,000	2,594	1,000	1,000	3,312	21,171
13	3,312	3,634	2,412	1,908	3,475	2,626	2,594	2,261	3,710	3,312	29,243
14	2,002	2,139	3,758	4,518	3,475	2,626	2,594	2,261	2,295	3,312	28,978
15	2,002	3,634	3,758	4,518	5,071	4,237	4,134	4,995	3,710	3,312	39,370
16	2,002	3,634	1,000	1,000	2,033	1,000	1,000	2,261	2,295	3,312	19,536
17	3,312	3,634	2,412	3,127	3,475	2,626	4,134	2,261	3,710	3,312	32,003
18	2,002	2,139	2,412	3,127	3,475	2,626	2,594	2,261	2,295	2,002	24,931
19	3,312	3,634	2,412	3,127	3,475	1,000	2,594	2,261	2,295	1,000	25,109
20	3,312	3,634	2,412	3,127	3,475	1,000	2,594	2,261	3,710	2,002	27,526
21	3,312	3,634	3,758	3,127	3,475	2,626	2,594	3,556	3,710	3,312	33,104
22	3,312	3,634	3,758	4,518	3,475	2,626	2,594	3,556	3,710	3,312	34,494
23	3,312	2,139	2,412	3,127	3,475	2,626	2,594	3,556	2,295	2,002	27,536
24	3,312	3,634	2,412	3,127	2,033	2,626	2,594	3,556	3,710	3,312	30,315
25	3,312	3,634	2,412	1,908	3,475	2,626	4,134	3,556	3,710	1,000	29,766
26	3,312	3,634	3,758	3,127	3,475	2,626	2,594	3,556	3,710	2,002	31,793
27	3,312	3,634	2,412	4,518	3,475	2,626	4,134	4,995	3,710	3,312	36,128
28	2,002	3,634	2,412	3,127	3,475	2,626	2,594	3,556	2,295	3,312	29,032
29	3,312	3,634	3,758	4,518	3,475	2,626	2,594	3,556	3,710	3,312	34,494
30	3,312	3,634	3,758	4,518	3,475	2,626	2,594	3,556	3,710	3,312	34,494
31	3,312	3,634	3,758	3,127	3,475	2,626	2,594	3,556	3,710	3,312	33,104
32	1,000	2,139	1,000	1,908	3,475	2,626	1,000	2,261	2,295	2,002	19,704
33	3,312	3,634	2,412	3,127	3,475	2,626	2,594	3,556	3,710	3,312	31,757
34	3,312	3,634	2,412	3,127	3,475	2,626	2,594	3,556	3,710	3,312	31,757
35	3,312	3,634	3,758	4,518	3,475	2,626	2,594	3,556	3,710	3,312	34,494
36	3,312	2,139	2,412	3,127	3,475	2,626	2,594	3,556	3,710	3,312	30,262
37	3,312	3,634	3,758	3,127	3,475	2,626	2,594	3,556	3,710	3,312	33,104
38	4,953	5,390	1,000	3,127	5,071	4,237	4,134	3,556	3,710	3,312	38,490
39	2,002	3,634	3,758	4,518	3,475	2,626	2,594	2,261	3,710	3,312	31,889
40	1,000	2,139	1,000	3,127	3,475	2,626	1,000	2,261	2,295	2,002	20,924
41	3,312	3,634	2,412	3,127	2,033	2,626	2,594	3,556	2,295	2,002	27,590
42	2,002	2,139	3,758	3,127	2,033	1,000	1,000	1,000	2,295	1,000	19,353
43	2,002	2,139	3,758	3,127	2,033	1,000	1,000	2,261	3,710	2,002	23,031
44	2,002	2,139	2,412	3,127	3,475	2,626	2,594	2,261	3,710	3,312	27,657
45	3,312	3,634	2,412	1,908	3,475	2,626	2,594	3,556	2,295	2,002	27,812
46	3,312	3,634	3,758	3,127	3,475	2,626	2,594	2,261	3,710	3,312	31,809
47	3,312	5,390	3,758	3,127	5,071	2,626	4,134	3,556	2,295	2,002	35,270
48	1,000	1,000	2,412	4,518	3,475	2,626	2,594	2,261	3,710	3,312	26,907
49	4,953	5,390	5,263	3,127	2,033	4,237	4,134	4,995	5,560	4,953	44,645

Data Interval Variabel Kinerja Pegawai (Z)

No.	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Z9	Z10	Z11	Z12	Z13	Z14	Z15	Z16	Z17	Z18	Z19	Z
1	4,826	2,790	2,600	4,595	4,634	4,325	2,630	3,928	4,081	4,634	2,509	2,779	5,123	5,292	4,423	3,991	2,594	2,545	2,534	70,833
2	2,942	2,790	4,098	3,086	1,924	2,682	2,630	2,455	4,081	4,634	4,123	2,779	3,453	3,663	2,785	3,991	2,594	2,545	4,295	61,549
3	2,942	2,790	2,600	3,086	4,634	4,325	2,630	1,000	4,081	2,876	4,123	2,779	3,453	2,295	2,785	2,509	2,594	2,545	1,000	55,046
4	2,942	2,790	2,600	3,086	3,153	2,682	1,000	1,000	2,585	2,876	1,000	2,779	3,453	3,663	4,423	2,509	2,594	1,000	1,000	47,137
5	2,942	2,790	2,600	3,086	3,153	2,682	1,000	2,455	2,585	2,876	1,000	2,779	3,453	2,295	4,423	2,509	1,000	1,000	2,534	47,163
6	2,942	2,790	2,600	3,086	3,153	2,682	2,630	2,455	4,081	2,876	2,509	2,779	2,076	3,663	2,785	2,509	2,594	2,545	2,534	53,290
7	2,942	2,790	4,098	3,086	1,924	2,682	1,000	2,455	1,000	2,876	2,509	2,779	3,453	3,663	2,785	2,509	1,000	2,545	1,000	47,097
8	2,942	1,000	2,600	3,086	3,153	2,682	1,000	1,000	4,081	2,876	1,000	2,779	3,453	3,663	2,785	3,991	4,560	2,545	2,534	51,730
9	2,942	2,790	2,600	1,887	3,153	2,682	1,000	1,000	4,081	2,876	2,509	2,779	3,453	3,663	2,785	2,509	2,594	2,545	1,000	48,849
10	2,942	2,790	2,600	3,086	3,153	2,682	2,630	2,455	4,081	4,634	2,509	4,595	3,453	3,663	2,785	3,991	2,594	4,365	1,000	60,008
11	2,942	2,790	4,098	3,086	3,153	2,682	1,000	2,455	2,585	2,876	2,509	2,779	3,453	3,663	2,785	2,509	2,594	1,000	2,534	51,494
12	2,942	2,790	2,600	1,887	1,924	2,682	1,000	1,000	2,585	1,000	1,000	1,000	3,453	2,295	1,000	2,509	1,000	1,000	2,534	36,202
13	2,942	2,790	2,600	3,086	3,153	2,682	1,000	1,000	2,585	2,876	2,509	2,779	2,076	2,295	4,423	2,509	2,594	1,000	1,000	45,901
14	2,942	2,790	4,098	3,086	3,153	1,000	1,000	2,455	2,585	1,000	2,509	2,779	2,076	3,663	2,785	1,000	2,594	2,545	2,534	46,594
15	4,826	2,790	4,098	4,595	3,153	4,325	2,630	2,455	2,585	4,634	4,123	4,595	3,453	3,663	4,423	3,991	2,594	2,545	2,534	68,011
16	1,000	1,000	1,000	1,000	1,924	1,000	1,000	1,000	2,585	2,876	1,000	1,000	1,000	2,295	2,785	1,000	1,000	2,545	1,000	28,010
17	2,942	2,790	4,098	3,086	3,153	2,682	1,000	1,000	2,585	2,876	2,509	2,779	2,076	3,663	2,785	2,509	2,594	2,545	2,534	50,207
18	2,942	2,790	4,098	1,887	1,000	2,682	1,000	1,000	2,585	2,876	1,000	2,779	3,453	1,000	2,785	2,509	1,000	1,000	1,000	39,386
19	2,942	1,000	2,600	3,086	1,924	1,000	1,000	1,000	4,081	2,876	1,000	2,779	3,453	3,663	2,785	2,509	2,594	1,000	2,534	43,827
20	2,942	2,790	2,600	3,086	3,153	1,000	1,000	2,455	1,000	2,876	2,509	2,779	2,076	3,663	2,785	2,509	2,594	2,545	1,000	45,363
21	2,942	2,790	2,600	3,086	3,153	2,682	2,630	1,000	4,081	2,876	2,509	2,779	3,453	3,663	4,423	3,991	1,000	2,545	1,000	53,204
22	2,942	2,790	4,098	3,086	3,153	4,325	1,000	2,455	4,081	2,876	1,000	2,779	3,453	3,663	2,785	3,991	2,594	2,545	2,534	56,150
23	2,942	2,790	2,600	1,887	3,153	2,682	1,000	1,000	2,585	2,876	2,509	2,779	2,076	2,295	2,785	2,509	1,000	1,000	2,534	43,003
24	2,942	2,790	2,600	3,086	3,153	2,682	1,000	2,455	2,585	2,876	2,509	2,779	2,076	2,295	2,785	2,509	2,594	1,000	1,000	45,717
25	2,942	2,790	2,600	3,086	3,153	2,682	1,000	2,455	2,585	2,876	1,000	2,779	3,453	3,663	2,785	2,509	1,000	1,000	1,000	45,359
26	2,942	2,790	4,098	1,887	3,153	2,682	1,000	2,455	2,585	2,876	2,509	2,779	3,453	3,663	2,785	2,509	2,594	2,545	2,534	51,840
27	2,942	2,790	4,098	3,086	3,153	2,682	2,630	2,455	4,081	2,876	2,509	4,595	3,453	3,663	4,423	3,991	2,594	2,545	2,534	61,100
28	2,942	2,790	2,600	3,086	3,153	2,682	1,000	1,000	2,585	2,876	2,509	2,779	3,453	2,295	2,785	2,509	1,000	1,000	1,000	44,045
29	2,942	2,790	2,600	3,086	3,153	2,682	2,630	2,455	4,081	2,876	2,509	2,779	5,123	3,663	2,785	1,000	2,594	2,545	1,000	53,293
30	2,942	2,790	2,600	4,595	4,634	2,682	2,630	1,000	4,081	2,876	1,000	4,595	3,453	3,663	2,785	3,991	1,000	2,545	2,534	56,396
31	2,942	2,790	4,098	3,086	3,153	2,682	1,000	2,455	2,585	2,876	2,509	2,779	3,453	2,295	2,785	2,509	2,594	1,000	2,534	50,125
32	1,000	1,000	1,000	1,000	1,924	2,682	1,000	1,000	2,585	2,876	1,000	1,000	2,076	2,295	2,785	2,509	1,000	2,545	1,000	32,278
33	2,942	2,790	4,098	1,887	1,924	2,682	2,630	2,455	2,585	2,876	2,509	2,779	3,453	2,295	1,000	1,000	2,594	1,000	1,000	44,499

34	2,942	2,790	2,600	3,086	3,153	1,000	2,630	2,455	2,585	2,876	2,509	2,779	3,453	2,295	2,785	2,509	2,594	1,000	2,534	48,575
35	2,942	2,790	4,098	3,086	4,634	4,325	1,000	2,455	2,585	2,876	2,509	2,779	3,453	3,663	2,785	2,509	2,594	2,545	2,534	56,162
36	2,942	2,790	4,098	3,086	3,153	2,682	1,000	1,000	2,585	2,876	2,509	2,779	2,076	3,663	2,785	2,509	2,594	2,545	1,000	48,673
37	2,942	2,790	2,600	3,086	3,153	4,325	1,000	2,455	2,585	2,876	2,509	2,779	3,453	3,663	2,785	2,509	2,594	2,545	1,000	51,650
38	4,826	2,790	4,098	4,595	4,634	2,682	2,630	3,928	2,585	2,876	2,509	2,779	3,453	3,663	2,785	1,000	2,594	2,545	1,000	57,972
39	2,942	2,790	2,600	3,086	3,153	2,682	2,630	2,455	4,081	2,876	1,000	2,779	3,453	3,663	2,785	2,509	1,000	1,000	1,000	48,485
40	2,942	1,000	2,600	1,000	1,000	2,682	1,000	2,455	2,585	2,876	2,509	2,779	3,453	1,000	2,785	2,509	1,000	2,545	2,534	41,256
41	2,942	2,790	4,098	1,887	1,000	2,682	1,000	1,000	2,585	2,876	2,509	2,779	5,123	5,292	2,785	2,509	2,594	1,000	2,534	49,986
42	2,942	1,000	2,600	1,887	1,924	2,682	2,630	1,000	2,585	1,000	1,000	1,000	2,076	2,295	4,423	3,991	2,594	2,545	2,534	42,709
43	2,942	2,790	2,600	1,887	3,153	2,682	1,000	2,455	1,000	2,876	1,000	1,000	2,076	2,295	1,000	2,509	1,000	1,000	1,000	36,266
44	1,000	1,000	4,098	3,086	1,924	2,682	1,000	2,455	2,585	2,876	2,509	2,779	3,453	2,295	2,785	2,509	2,594	2,545	2,534	46,710
45	2,942	2,790	2,600	3,086	3,153	2,682	1,000	1,000	2,585	2,876	1,000	2,779	3,453	3,663	2,785	2,509	2,594	1,000	1,000	45,498
46	2,942	2,790	4,098	3,086	3,153	2,682	1,000	2,455	2,585	2,876	2,509	2,779	3,453	3,663	2,785	2,509	1,000	1,000	2,534	49,900
47	2,942	2,790	4,098	3,086	3,153	2,682	2,630	1,000	4,081	4,634	2,509	2,779	3,453	2,295	2,785	3,991	2,594	2,545	2,534	56,580
48	2,942	2,790	2,600	1,000	3,153	2,682	1,000	2,455	2,585	2,876	2,509	2,779	1,000	2,295	2,785	1,000	2,594	2,545	2,534	44,125
49	4,826	4,993	4,098	4,595	4,634	4,325	2,630	3,928	4,081	4,634	2,509	2,779	3,453	3,663	4,423	2,509	2,594	1,000	2,534	68,207

Lampiran 6

Rekap Data Interval

Resp	X1	X2	Y	Z
1	100,423	55,548	40,882	70,833
2	74,988	46,645	36,624	61,549
3	75,726	51,436	36,431	55,046
4	80,836	32,988	29,032	47,137
5	72,446	36,931	30,422	47,163
6	86,386	35,615	34,494	53,290
7	76,930	36,931	30,422	47,097
8	63,758	36,931	29,020	51,730
9	72,907	38,530	30,587	48,849
10	82,294	49,824	36,310	60,008
11	66,518	37,331	33,343	51,494
12	60,831	32,015	21,171	36,202
13	69,238	34,072	29,243	45,901
14	72,291	35,568	28,978	46,594
15	97,354	51,717	39,370	68,011
16	54,071	22,244	19,536	28,010
17	84,032	38,530	32,003	50,207
18	64,926	31,337	24,931	39,386
19	69,026	35,197	25,109	43,827
20	65,195	38,530	27,526	45,363
21	73,777	38,355	33,104	53,204
22	80,416	38,897	34,494	56,150
23	64,666	37,131	27,536	43,003
24	77,415	35,472	30,315	45,717
25	58,814	34,388	29,766	45,359
26	87,586	32,763	31,793	51,840
27	86,923	48,915	36,128	61,100
28	66,356	37,131	29,032	44,045
29	80,416	41,863	34,494	53,293
30	90,507	41,998	34,494	56,396
31	74,633	40,461	33,104	50,125
32	47,257	27,317	19,704	32,278
33	77,697	36,931	31,757	44,499
34	76,831	39,760	31,757	48,575
35	75,620	48,185	34,494	56,162
36	71,961	35,532	30,262	48,673
37	72,867	39,964	33,104	51,650
38	79,062	57,994	38,490	57,972
39	75,361	34,356	31,889	48,485
40	59,808	35,564	20,924	41,256
41	89,270	37,131	27,590	49,986
42	71,574	37,088	19,353	42,709
43	67,062	34,336	23,031	36,266
44	66,423	36,931	27,657	46,710
45	67,133	35,472	27,812	45,498
46	75,073	38,761	31,809	49,900
47	79,043	43,565	35,270	56,580
48	67,062	37,106	26,907	44,125
49	111,400	56,288	44,645	68,207

Lampiran 7

Hasil Olah SPSS.15

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.883(a)	.780	.771	2.63025

a Predictors: (Constant), X2, X1

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1130.131	2	565.066	81.678	.000(a)
	Residual	318.239	46	6.918		
	Total	1448.370	48			

a Predictors: (Constant), X2, X1

b Dependent Variable: Y

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta	B	Std. Error
1	(Constant)	-.379	2.531		-.150	.882
	X1	.202	.045	.428	4.513	.000
	X2	.409	.073	.533	5.621	.000

a Dependent Variable: Y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.958(a)	.917	.912	2.52909

a Predictors: (Constant), Y, X1, X2

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3199.977	3	1066.659	166.762	.000(a)
	Residual	287.833	45	6.396		
	Total	3487.811	48			

a Predictors: (Constant), Y, X1, X2

b Dependent Variable: Z

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta	B	Std. Error
1	(Constant)	-.816	2.434		-.335	.739
	X1	.164	.052	.224	3.166	.003
	X2	.371	.091	.312	4.090	.000
	Y	.767	.142	.494	5.408	.000

a Dependent Variable: Z

Uji Validitas Dan Reliabilitas Budaya Organisasi (X₂)

Correlations

	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X2.11	X2.12	X2.13	X2.14	X2
X2.1 Pearson Correlation	1	.428(**)	.629(**)	.362(*)	.380(**)	.514(**)	.273	.232	.403(**)	.480(**)	.296(*)	.187	.300(*)	.357(*)	.655(**)
Sig. (2-tailed)		.002	.000	.011	.007	.000	.058	.109	.004	.000	.039	.198	.036	.012	.000
N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
X2.2 Pearson Correlation	.428(**)	1	.473(**)	.315(*)	.713(**)	.509(**)	.373(**)	.321(*)	.392(**)	.268	.214	.086	.035	.101	.597(**)
Sig. (2-tailed)	.002		.001	.028	.000	.000	.008	.025	.005	.062	.140	.556	.811	.489	.000
N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
X2.3 Pearson Correlation	.629(**)	.473(**)	1	.430(**)	.408(**)	.552(**)	.257	.399(**)	.476(**)	.456(**)	.430(**)	.270	.379(**)	.285(*)	.734(**)
Sig. (2-tailed)	.000	.001		.002	.004	.000	.075	.005	.001	.001	.002	.061	.007	.047	.000
N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
X2.4 Pearson Correlation	.362(*)	.315(*)	.430(**)	1	.431(**)	.371(**)	.265	.508(**)	.424(**)	.583(**)	.430(**)	.190	.370(**)	.065	.659(**)
Sig. (2-tailed)	.011	.028	.002		.002	.009	.066	.000	.002	.000	.002	.191	.009	.655	.000
N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
X2.5 Pearson Correlation	.380(**)	.713(**)	.408(**)	.431(**)	1	.510(**)	.312(*)	.392(**)	.426(**)	.441(**)	.406(**)	.159	.123	.259	.694(**)
Sig. (2-tailed)	.007	.000	.004	.002		.000	.029	.005	.002	.001	.004	.274	.399	.072	.000
N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
X2.6 Pearson Correlation	.514(**)	.509(**)	.552(**)	.371(**)	.510(**)	1	.422(**)	.381(**)	.277	.504(**)	.307(*)	.147	.092	.258	.660(**)
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.009	.000		.003	.007	.054	.000	.032	.314	.531	.073	.000
N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
X2.7 Pearson Correlation	.273	.373(**)	.257	.265	.312(*)	.422(**)	1	.374(**)	.185	.458(**)	.246	-.016	-.079	.264	.497(**)
Sig. (2-tailed)	.058	.008	.075	.066	.029	.003		.008	.204	.001	.089	.915	.591	.067	.000
N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
X2.8 Pearson Correlation	.232	.321(*)	.399(**)	.508(**)	.392(**)	.381(**)	.374(**)	1	.550(**)	.632(**)	.363(*)	.255	.182	.263	.689(**)
Sig. (2-tailed)	.109	.025	.005	.000	.005	.007	.008		.000	.000	.010	.077	.210	.068	.000
N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
X2.9 Pearson Correlation	.403(**)	.392(**)	.476(**)	.424(**)	.426(**)	.277	.185	.550(**)	1	.435(**)	.238	.085	.259	.332(*)	.624(**)
Sig. (2-tailed)	.004	.005	.001	.002	.002	.054	.204	.000		.002	.100	.562	.072	.020	.000
N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
X2.10 Pearson Correlation	.480(**)	.268	.456(**)	.583(**)	.441(**)	.504(**)	.458(**)	.632(**)	.435(**)	1	.392(**)	.246	.279	.178	.735(**)
Sig. (2-tailed)	.000	.062	.001	.000	.001	.000	.001	.000	.002		.005	.088	.052	.222	.000
N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
X2.11 Pearson Correlation	.296(*)	.214	.430(**)	.430(**)	.406(**)	.307(*)	.246	.363(*)	.238	.392(**)	1	.435(**)	.463(**)	.396(**)	.673(**)
Sig. (2-tailed)	.039	.140	.002	.002	.004	.032	.089	.010	.100	.005		.002	.001	.005	.000
N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
X2.12 Pearson Correlation	.187	.086	.270	.190	.159	.147	-.016	.255	.085	.246	.435(**)	1	.383(**)	.166	.456(**)
Sig. (2-tailed)	.198	.556	.061	.191	.274	.314	.915	.077	.562	.088	.002		.007	.254	.001
N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
X2.13 Pearson Correlation	.300(*)	.035	.379(**)	.370(**)	.123	.092	-.079	.182	.259	.279	.463(**)	.383(**)	1	.018	.463(**)
Sig. (2-tailed)	.036	.811	.007	.009	.399	.531	.591	.210	.072	.052	.001	.007		.904	.001
N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
X2.14 Pearson Correlation	.357(*)	.101	.285(*)	.065	.259	.258	.264	.263	.332(*)	.178	.396(**)	.166	.018	1	.455(**)
Sig. (2-tailed)	.012	.489	.047	.655	.072	.073	.067	.068	.020	.222	.005	.254	.904		.001
N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
X2 Pearson Correlation	.655(**)	.597(**)	.734(**)	.659(**)	.694(**)	.660(**)	.497(**)	.689(**)	.624(**)	.735(**)	.673(**)	.456(**)	.463(**)	.455(**)	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.001	.001	
N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49

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

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.864	14

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	51.9388	17.934	.593	.852
X2.2	52.1020	17.885	.517	.855
X2.3	52.0612	17.559	.682	.848
X2.4	52.0816	17.952	.599	.852
X2.5	52.1224	16.943	.613	.850
X2.6	52.1224	17.901	.598	.852
X2.7	52.2245	18.178	.396	.862
X2.8	51.9796	16.895	.605	.850
X2.9	51.8980	17.969	.554	.854
X2.10	52.0612	17.309	.677	.847
X2.11	52.4082	17.205	.593	.851
X2.12	52.4898	18.047	.325	.869
X2.13	52.5102	18.172	.345	.866
X2.14	52.6531	18.565	.360	.863

Uji Validitas Dan Reliabilitas Kepuasan Kerja (Y)
Correlations

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y
Y1 Pearson Correlation	1	.707(**)	.261	.069	.059	.254	.528(**)	.421(**)	.317(*)	.273	.626(**)
Sig. (2-tailed)		.000	.071	.636	.685	.079	.000	.003	.026	.058	.000
N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
Y2 Pearson Correlation	.707(**)	1	.207	-.029	.160	.301(*)	.536(**)	.459(**)	.169	.262	.594(**)
Sig. (2-tailed)	.000		.154	.845	.273	.035	.000	.001	.246	.069	.000
N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
Y3 Pearson Correlation	.261	.207	1	.411(**)	.052	.163	.194	.240	.443(**)	.214	.529(**)
Sig. (2-tailed)	.071	.154		.003	.721	.264	.181	.096	.001	.140	.000
N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
Y4 Pearson Correlation	.069	-.029	.411(**)	1	.381(**)	.392(**)	.276	.388(**)	.180	.334(*)	.567(**)
Sig. (2-tailed)	.636	.845	.003		.007	.005	.055	.006	.216	.019	.000
N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
Y5 Pearson Correlation	.059	.160	.052	.381(**)	1	.613(**)	.468(**)	.461(**)	.103	.111	.533(**)
Sig. (2-tailed)	.685	.273	.721	.007		.000	.001	.001	.483	.446	.000
N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
Y6 Pearson Correlation	.254	.301(*)	.163	.392(**)	.613(**)	1	.576(**)	.659(**)	.224	.490(**)	.737(**)
Sig. (2-tailed)	.079	.035	.264	.005	.000		.000	.000	.122	.000	.000
N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
Y7 Pearson Correlation	.528(**)	.536(**)	.194	.276	.468(**)	.576(**)	1	.530(**)	.189	.304(*)	.723(**)
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.181	.055	.001	.000		.000	.193	.034	.000
N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
Y8 Pearson Correlation	.421(**)	.459(**)	.240	.388(**)	.461(**)	.659(**)	.530(**)	1	.271	.332(*)	.766(**)
Sig. (2-tailed)	.003	.001	.096	.006	.001	.000	.000		.059	.020	.000
N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
Y9 Pearson Correlation	.317(*)	.169	.443(**)	.180	.103	.224	.189	.271	1	.368(**)	.533(**)
Sig. (2-tailed)	.026	.246	.001	.216	.483	.122	.193	.059		.009	.000
N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
Y10 Pearson Correlation	.273	.262	.214	.334(*)	.111	.490(**)	.304(*)	.332(*)	.368(**)	1	.602(**)
Sig. (2-tailed)	.058	.069	.140	.019	.446	.000	.034	.020	.009		.000
N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
Y Pearson Correlation	.626(**)	.594(**)	.529(**)	.567(**)	.533(**)	.737(**)	.723(**)	.766(**)	.533(**)	.602(**)	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49

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

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