

**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI MOTIVASI KERJA,  
STUDI PADA KANTOR BADAN DIKLAT DAERAH PROVINSI JAMBI**



**UNIVERSITAS TERBUKA**

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

**Disusun Oleh :**

**LAILATUL ISNAINI**

**NIM. 500076172**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA  
JAKARTA**

**2016**

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

**PERNYATAAN**

TAPM yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja, Studi pada Kantor Badan Diklat Daerah Provinsi Jambi.” Adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

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

Jambi, April 2016

Yang Menyatakan



*(Lailatul Isnaini)*

NIM. 500076172

**ABSTRACT*****The Influence of Leadership Style and Organization Culture toward Employee's Performance using Work Motivasion. The Study was Conducted at The Employee of Board of Regional Education and Training of Jambi Province***

Lailatul Isnaini  
**anand.isnaini@gmail.com**

Graduate Studies Program  
Indonesia Open University

*The study was conducted at the employee of Board of Regional Education and Training of Jambi Province. This research is descriptive and verificative. The sample size is about 75 employee, using the Path Analysis.*

*The purpose of this research is to determine 1) the concept of , leadership style organization cultural, motivation, and the performance of the employee of the Board of Regional Education and Training of Jambi Province. 2) the direct and indirect influence of organization cultural towards the employee performance in the Board of Regional Education and Training of Jambi Province. 3) the direct and indirect influence of leadership style towards employee performance in the Board of Regional Education and Training of Jambi Province. 4) the direct influence of motivation towards the working performance of employee of the Board of Regional Education and Training of Jambi Province. 5) the influence of leadership style , organization cultural , and work motivation altogether towards the employee performance in the Board of Regional Education and Training of Jambi Province.*

*The results show that leadership style and organization cultural has positive significance effect on motivation and increase employee performance. The effect of leadership style on motivation is positive; The effect of organization cultural on motivation is positive significant; The effect of leadership style on employee performance is positive significant; The effect of*

*organization cultural style on employee performance is positive significant; and The effect of motivation on employee performance is positive significant. The effect of leadership style and organization culture on employee performance toward using work Motivasion is significant.*

**Keywords:** *leadership style, organization cultural, motivation, and employee performance.*



## ABSTRAK

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja Studi pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Daerah Provinsi Jambi**

Lailatul Isnaini

**[anand.isnaini@gmail.com](mailto:anand.isnaini@gmail.com)**

Program Pasca Sarjana

Universitas Terbuka

Penelitian ini dilakukan di Badan Diklat Daerah Provinsi Jambi (Bandiklatda Provinsi Jambi). Penelitian ini bersifat deskriptif dan verifikatif. Responden yang digunakan sebanyak 75 orang, menggunakan metode Analisis Jalur.

Tujuan penelitian ini adalah : 1) Untuk mengetahui gambaran gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja pegawai pada Bandiklatda Provinsi Jambi. 2) Untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Bandiklatda Provinsi Jambi. 3) Untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung budaya organisasi, terhadap kinerja pegawai pada Bandiklatda Provinsi Jambi. 4) Untuk mengetahui pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja pegawai pada Bandiklatda Provinsi Jambi. 5) Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai pada Bandiklatda Provinsi Jambi.

Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Pengaruh dari gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja adalah positif, pengaruh dari budaya organisasi terhadap motivasi kerja adalah signifikan dan positif; pengaruh gaya kepemimpinan

terhadap kinerja pegawai adalah signifikan dan positif; pengaruh motivasi terhadap kinerja adalah signifikan dan positif . Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi melalui motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

**Kata Kunci:** Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi, dan Kinerja



## PERSETUJUAN TAPM

**Judul TAPM** : Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja, Studi pada Kantor Badan Diklat Daerah Provinsi Jambi.

**Penyusun TAPM** : Lailatul Isnaini  
**NIM** : 500076172  
**Program Studi** : Magister Manajemen  
**Hari/Tanggal** : Rabu, 27 April 2016

Menyetujui:

Pembimbing II,

Diki, S.Si., M.Ed., Ph.D  
 NIP.196904152001121001

Pembimbing I,

Dr. Idham Khalik, SE.,MM  
 NIP. 196310211986031001

Penguji Ahli

Dr. Agus Maulana, M.S.M  
 NIP. 195809091983031003

Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu  
 Program Pascasarjana

Mohamad Nasoha, SE, MM.  
 NIP.197811112005011001

Direktur  
 Program Pascasarjana

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

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCA SARJANA  
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN**

**PENGESAHAN**

Nama : Lailatul Isnaini  
 NIM : 500076172  
 Program Studi : Magister Manajemen  
 Judul TAPM : Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja, Studi pada Kantor Badan Diklat Daerah Provinsi Jambi

Telah dipertahankan dihadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Manajemen Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada:

Hari/Tanggal : Rabu/ 27 April 2016  
 Waktu :

Dan telah dinyatakan LULUS

**PANITIA PENGUJI TAPM**

Ketua Komisi Penguji

Nama : Dr. Liestyodono B.I,M.Si

Tandatangan

(.....)

Penguji Ahli

Nama : Dr. Agus Maulana, M.S.M

(.....)

Pembimbing I

Nama : Dr. Idham Khalik, SE.,MM

(.....)

Pembimbing II

Nama : Diki, S.Si., M.Ed., Ph.D

(.....)



## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis ucapkan kehadiran Allah SWT atas segala rahmat dan karunia serta hidayah-Nya yang telah memberikan kekuatan pada penulis, sehingga telah dapat menyelesaikan tesis dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja, Studi Pada Kantor Badan Diklat Daerah Provinsi Jambi.**

Adapun tujuan penulisan tesis ini adalah merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Pasca Sarjana Universitas Terbuka. Dalam penyusunan tesis ini, penulis telah banyak mendapat bantuan dan dorongan baik moril maupun materil dari berbagai pihak, untuk itu pada kesempatan ini penulis dengan segala kerendahan hati mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Dr. Idham Khalik, SE, MM dan Bapak Diki, S.Si., M.Ed.,Ph.D, selaku pembimbing yang telah memberikan bimbingan dan arahan dalam penyelesaian penulisan tesis ini.
2. Bapak Bupati Tebo, Bapak Kepala Badan Diklat Daerah Provinsi Jambi, dan Bapak Kepala Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Tebo, yang telah memberikan kesempatan dan fasilitas kepada penulis untuk dapat menyelesaikan kuliah dan tesis ini
3. Ibu Direktur Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka telah memberikan masukan dan arahan kepada penulis demi selesainya tesis ini.

4. Dosen dan karyawan/karyawati Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka yang telah memberikan kemudahan kepada penulis dalam rangka kelancaran penyelesaian tesis.
5. Keluarga tercinta yang menjadi inspirasi dan selalu memberi semangat dan dukungan.
6. Rekan-rekan Widyaiswara Badan Diklat Daerah Provinsi Jambi yang telah member motivasi untuk menyelesaikan tesis ini.
7. Rekan-rekan mahasiswa, khususnya Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka yang telah meluangkan waktu untuk memberikan masukan yang bersifat konstruktif demi penyelesaian tesis ini.
8. Dan lain-lain pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kesempurnaan dan ibarat tak ada gading yang tak retak, maka dengan segala kerendahan hati, penulis mengharapkan saran dan kritikan yang membangun dari semua pihak. Mudah-mudahan tesis ini memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan. Semoga Allah SWT selalu memberikan limpahan rahmat dan hidayah-Nya, Amin.

Jambi, Januari 2016

Penulis

**DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

Nama : Lailatul Isnaini  
NIM : 500076172  
Program Studi : Magister Manajemen  
Tempat/Tanggal Lahir : Jambi, 04 November 1963

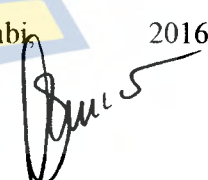
Riwayat Pendidikan : Lulus SD di Jambi pada tahun 1975  
Lulus SMP di Jambi pada tahun 1979  
Lulus SMA di Painan (Sum-Bar) Pada tahun 1982  
Lulus S1 di Jambi pada tahun 1990

**Riwayat Pekerjaan :**

1. Tahun 1983 s/d 2004 bekerja sebagai Staf RRI REG.I Jambi
2. Tahun 2004 s/d 2007 bekerja sebagai Pejabat Eselon IV di Pemkab Tebo
3. Tahun 2007 s/d 2012 bekerja sebagai Pejabat Eselon III di Pemkab Tebo
4. Tahun 2012 s/d 2015 bekerja sebagai Widyaiswara di Pemkab. Tebo
5. Tahun 2015 s/d Sekarang bekerja sebagai Widyaiswara di Bandiklatda Provinsi Jambi



Jambi 2016

  
Lailatul Isnaini  
NIM. 500076172

## DAFTAR ISI

Abstrak .....	i
Lembar Persetujuan .....	v
Lembar Pengesahan .....	vi
Kata Pengantar .....	vii
Riwayat Hidup .....	ix
Daftar Isi .....	x
Daftar Bagan .....	xi
Daftar Tabel.....	xii
Daftar Lampiran.....	xiv
<b>BAB I    PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Perumusan Masalah .....	7
C. Tujuan Penelitian .....	8
D. Kegunaan Penelitian .....	9
<b>BAB II    TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Kajian Teori .....	10
B. Penelitian Terdahulu .....	10
C. Kerangka Berfikir .....	20
D. Operasionalisasi Variabel .....	25
<b>BAB III    METODE PENELITIAN</b>	
A. Desain Penelitian .....	52
B. Populasi dan Sampel .....	53
C. Instrumen Penelitian .....	54
D. Prosedur Pengumpulan Data .....	54
E. Metode Analisis Data .....	58
<b>BAB IV    HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	
A. Deskripsi Objek Penelitian .....	75
B. Hasil .....	79
C. Pembahasan .....	106
<b>BAB V    KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
A. Kesimpulan.....	117
B. Saran .....	119
DAFTAR PUSTAKA.....	120
LAMPIRAN-LAMPIRAN	

## DAFTAR BAGAN

No.	Gambar	Halaman
2.1	Kerangka Berfikir .....	47
3.1	Diagram Jalur dan koefisien Jalur .....	69
3.2	Analisis Jalur Struktur I .....	69
3.3	Analisis Jalur Struktur II .....	71
3.4	Analisis Jalur Struktur III .....	72
3.5	Analisis Jalur Struktur IV .....	73
4.1	Hubungan Analisis Jalur Struktur I .....	94
4.2	Hubungan Analisis Jalur Struktur II .....	97
4.3	Hubungan Analisis Jalur Struktur III .....	101
4.4	Hubungan Analisis Jalur Struktur IV .....	102



## DAFTAR TABEL

No. Tabel		Halaman
1.1	Banyaknya Pertukaran Pimpinan di Badan Diklat Daerah Provinsi Jambi Dari Tahun 2010 – 2015	3
1.2	Mutasi Pegawai Badan Diklat Daerah Provinsi Jambi Ke SKPD Lain Tahun 2010 – 2015	5
1.3	Rekapitulasi Perkembangan Pencapaian Atau Realisasi Kinerja Pada Badan Diklat Daerah Provinsi Jambi Periode 2013 Dan 2014	6
2.1	Penelitian Terdahulu	34
2.2	Defenisis Operasional Variabel dan Indikator Penelitian	50
3.1	Skor Pendapat Responden tentang Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi dan Kinerja	58
3.2	Interpretasi Nilai R	65
4.1	Jumlah Sampel dan Tingkat Pengembalian	77
4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	78
4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan Pada Badan Badan Diklat Daerah Provinsi Jambi	79
4.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Tempat Kerja Pada Badan Diklat Daerah Provinsi Jambi	80
4.5	Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)	82
4.6	Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian Variabel Budaya Organisasi (X2)	83
4.7	Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian Variabel Motivasi (Y)	84
4.8	Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian Variabel Kinerja (Z)	84
4.9	Hasil Uji Reabilitas Instrumen terhadap Variabel Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi, dan Kinerja	86
4.10	Analisis Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan	88
4.11	Analisis Deskriptif Variabel Budaya Organisasi	90
4.12	Analisis Deskriptif Variabel Motivasi	92
4.13	Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai	94
4.14	Rekapitulasi Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Motivasi Pegawai	98
4.15	Rekapitulasi Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja	101
4.16	Model Summery Struktur I	106
4.17	Model Summery Struktur II	106
4.18	Model Summery Struktur III	107
4.19	Hasil Analisis Deskriptif Per Variabel	108
4.20	Uji Simultan Antara Gaya Kepemimpinan (X1), Budaya Organisasi (X2) Terhadap Motivasi Kerja	109

4.21	Uji Parsial Antara Gaya Kepemimpinan (X1) Dengan Budaya Organisasi (X2) terhadap Motivasi (Y)	111
4.22	Uji Simultan Antara Gaya Kepemimpinan (X1), Budaya Organisasi (X2) dan Kinerja (Z)	113
4.23	Uji Parsial Antara Gaya Kepemimpinan (X1) Dengan Budaya Organisasi (X2) dan Kinerja Pegawai (Z)	114
4.24	Hasil Analisis Koefisien Jalur Variabel Motivasi (Y) Terhadap Kinerja Pegawai (Z)	116
4.25	Anova Motivasi (Y) Terhadap Kinerja Pegawai (Z) ANOVA <sup>a</sup>	117



## DAFTAR LAMPIRAN

### Nomor Lampiran / Uraian

1. Kuesioner Penelitian
2. Rekap Jawaban Kuesioner dan Jawaban Successive Interval Variabel Gaya Kepemimpinan (X1), Budaya Organisasi (X2), Motivasi(Y), dan Kinerja(Z)
3. Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)
4. Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi (X2)
5. Uji Validitas Variabel Motivasi (Y)
6. Uji Validitas Variabel Kinerja (Z)
7. Uji Instrumen Reliabilitas Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)
8. Uji Instrumen Reliabilitas Variabel Budaya Organisasi (X2)
9. Uji Instrumen Reliabilitas Variabel Motivasi (Y)
10. Uji Instrumen Reliabilitas Variabel Kinerja (Z)
11. Hasil Regresi Model Struktur





## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) mempunyai peranan yang sangat penting dalam mempengaruhi jalannya organisasi karena merupakan penentu bagi keefektifan berjalannya kegiatan di dalam organisasi tersebut. Oleh sebab itu SDM harus benar-benar menjadi aset yang mempunyai loyalitas tinggi terhadap organisasi, memiliki profesionalitas yang terdepan serta prestasi yang dapat diandalkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Mempunyai SDM yang berkualitas dan profesional merupakan harapan organisasi, bagi organisasi yang memiliki hal tersebut akan dapat mencapai kinerja yang optimal sesuai yang diinginkan organisasi, baik oleh karyawan individu maupun kelompok (*teamwork*) dalam organisasi sehingga tujuan akan dapat dicapai dan diwujudkan.

SDM tidak dapat menjalankan aktifitasnya sendiri tanpa didukung oleh faktor faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja. Hal tersebut karena SDM mempunyai keterbatasan dalam menjalankan fungsinya dalam manajemen dan pertumbuhan organisasi. Faktor-faktor tersebut antara lain kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi.

Kepemimpinan adalah kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan Dubrin (2009), sedangkan budaya organisasi sebagai sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Robbins dan Judge dalam Sunyoto (2013). Selanjutnya

motivasi merupakan daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi, yang sebesar mungkin demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya (Siagian, 2002).

Kepemimpinan merupakan pengarahan langsung dan tidak langsung kepada karyawan untuk melakukan pekerjaan. Kepemimpinan dalam konteks penelitian ini yang akan dikaji adalah mengenai gaya kepemimpinan (*leadership style*). Cara atau gaya yang digunakan pemimpin untuk melaksanakannya banyak berpengaruh terhadap keberhasilan pemimpin mempengaruhi pengikutnya. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin juga merupakan hal yang penting dalam meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja, sedangkan budaya organisasi akan meningkatkan motivasi staf dengan memberi mereka perasaan memiliki, loyalitas, kepercayaan, dan nilai-nilai, dan menolong mereka berfikir positif tentang mereka dan organisasi (Nawawi, 2015).

Badan Pendidikan dan Pelatihan Daerah (Bandiklatda) Provinsi Jambi merupakan salah satu organisasi yang ada di Pemerintah Daerah Provinsi/ Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD). Dasar hukum dibentuknya organisasi ini dibentuk dengan Peraturan Daerah Provinsi Jambi No. 15 Tahun 2008 Tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Lembaga Teknis Daerah Provinsi Jambi. Adapun tugas Bandiklatda Provinsi Jambi melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang Pendidikan dan Pelatihan Daerah, dan fungsi antara lain; perumusan kebijakan teknis di bidang Pendidikan dan Pelatihan Daerah, memberikan dukungan atas penyelenggaraan pemerintahan daerah di bidang

Pendidikan dan Pelatihan Daerah, dan pembinaan pelaksanaan tugas di bidang Pendidikan dan Pelatihan Daerah.

Struktur organisasi Bandiklatda Provinsi Jambi terdiri dari Kepala Badan, Sekretariat dan Bidang-Bidang yaitu; Bidang Manajemen Pemerintahan, Bidang Struktural, Bidang fungsional, Bidang Teknis, serta kelompok Jabatan Fungsional Widyaiswara.

Seperti layaknya SKPD yang lain, Bandiklatda Provinsi Jambi juga mengalami pertukaran pimpinan, baik kepala badan, sekretaris maupun kepala bidang. Pertukaran tampuk kepemimpinan di Bandiklatda Provinsi Jambi selama 5 tahun terakhir dapat dilihat pada Tabel berikut :

**Tabel 1.1**  
**Banyaknya Pertukaran Pimpinan di Badan Diklat Daerah Provinsi Jambi Dari Tahun 2010 – 2015**

No	Jabatan	Banyaknya Pertukaran
1.	Kepala Badan	3 kali
2.	Sekretaris	4 kali
3.	Kepala Bidang Manajemen Pemerintahan	3 kali
4.	Kepala Bidang Struktural	5 kali
5.	Kepala Bidang Fungsional	4 kali
6.	Kepala Bidang Teknis	2 kali

Sumber : Sekretariat Badan Diklat Daerah Provinsi Jambi.

Dari tabel 1.1 terlihat bahwa Kepala Badan Diklat mengalami pertukaran sebanyak 3 (tiga) kali, Kepala Bidang Struktural 5 (lima) kali, Kepala Bidang Fungsional dan Sekretaris 4 (empat) kali, Kepala Bidang Manajemen Pemerintahan 3 (tiga) kali, dan Kepala Bidang Teknis 2 (dua) kali. Kepala Bidang Struktural menempati urutan pertama di Bandiklatda Provinsi Jambi yang sering

mengalami pertukaran, sedangkan untuk Kepala Bidang Teknis menempati kategori bidang yang jarang mengalami pergantian pimpinan.

Dalam suatu organisasi seorang pemimpin akan dapat mempengaruhi motivasi dan kinerja pegawai. Penelitian mengenai hubungan antara kepemimpinan dan motivasi pegawai pernah dilakukan oleh Nur Azlina (2007) yang menyimpulkan bahwa tingkat kepemimpinan, motivasi dan kinerja pegawai di kabupaten Siak tinggi, dan hubungan antara kepemimpinan dengan kinerja dengan tingkat korelasi yang kuat, dan hubungan antara motivasi dengan kinerja juga mempunyai tingkat korelasi yang kuat.

Motivasi mempunyai peranan yang sangat penting bagi seorang pemimpin, dan merupakan usaha sadar untuk mempengaruhi dan mengarahkan perilaku bawahan agar kegiatannya mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan ( Wahjosumijo, 1987: 209). Pegawai yang tidak termotivasi memiliki rasa tidak bergairah dalam bekerja, sehingga pekerjaan yang dilakukan tidaklah maksimal dan memiliki dampak produktivitas yang tidak sesuai dengan keinginan. Mutasi, salah satu cara yang diajukan oleh pegawai untuk mendapatkan kepuasan bekerja dan diharapkan dapat meningkatkan motivasi kerja di tempat yang baru. Jika hal tersebut tidak bisa diwujudkan, maka yang bersangkutan akan melaksanakan pekerjaannya hanya sekedar melakukan kerja atau bahkan kehadirannyapun hanya sekedar mengisi daftar hadir. Sejumlah pegawai pada Bandiklatda Provinsi Jambi yang mengajukan mutasi ke SKPD lain selama 5 (lima) tahun terakhir dapat terlihat pada Tabel 2 berikut;

**Tabel. 1.2**  
**Mutasi Pegawai Badan Diklat Daerah Provinsi Jambi Ke**  
**SKPD Lain Tahun 2010 - 2015.**

Tahun	Mutasi		Ket
	Keinginan Sendiri	Kebijakan Pimpinan	Jumlah
2010	8	3	11
2011	7	3	10
2012	9	2	11
2013	8	4	12
2014	5	3	8
2015	0	0	0
<b>Jumlah</b>	<b>37</b>	<b>15</b>	<b>52</b>

Sumber : Sekretariat Bandiklatda Provinsi Jambi (sudah diolah)

Dari Tabel 2 terlihat bahwa dalam 5 (lima) tahun terakhir sebanyak 52 orang telah pindah dari Bandiklatda Provinsi Jambi dengan rincian ; Tahun 2010 pegawai yang pindah 11 orang, tahun 2011 sebanyak 10 orang, tahun 2012 pegawai yang pindah 11 orang, tahun 2013 pegawai yang pindah 12 orang, tahun 2014 sebanyak 8 orang, dan tidak terjadi mutasi keluar SKPD sampai bulan Agustus 2015. (Sumber : Sekretariat Bandiklatda Provinsi Jambi Tahun 2015)

Selain kepemimpinan dan motivasi, budaya organisasi memiliki peran penting dalam sebuah organisasi. Penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi dan kinerja telah dilakukan oleh Koesmono (2005) mengungkapkan bahwa secara langsung motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja, kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja, dan budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja. Selanjutnya, Dewita Heriyanti (2007) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh paling besar terhadap kepuasan kerja, budaya organisasi juga berpengaruh paling besar terhadap kinerja karyawan. Kinerja karyawan akan meningkat apabila budaya organisasi diperkuat. Selain itu, penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya

organisasi terhadap kinerja telah dilakukan oleh Rani Mariam (2009), yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan, pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai adalah signifikan dan positif, dan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai adalah signifikan dan positif.

Kinerja pegawai pada sebuah instansi diantaranya akan tercermin dari beberapa jauh target program kerja tersebut dapat direalisasikan dan berapa besar serapan anggarannya. Melalui perkembangan pelaksanaan program dan kegiatan inilah kinerja suatu instansi dapat dinilai baik dan buruknya. Kinerja Bandiklatda Provinsi Jambi dapat terlihat dari realisasi kinerja selama kurun waktu dua tahun terakhir pada Tabel 3 .

**Tabel 1.3**  
**Rekapitulasi Perkembangan Pencapaian Atau Realisasi Kinerja Pada**  
**Badan Diklat Daerah Provinsi Jambi**  
**Periode 2013 Dan 2014**

No	Bidang	Keadaan Tahun 2013			Keadaan Tahun 2014		
		∑ Dana (Rp.000)	Serapan (Rp.000)	Kinerja %	∑ Dana (Rp.000)	Serapan (Rp.000)	Kinerja %
1	Sekretariat	7.132.306	6.709.416	94,07	8.099.528	7.791.564	96,20
2	Struktural	3.959.104	3.054.916	77,16	2.253.166	1.531.633	67,98
3	Teknis	109.129	106.497	97,58	643.600	583.988	90,74
4	Manajemen Pemerintahan	224.315	216.072	96,32	527.850	485.849	92,04
5	Fungsional	133.820	129.487	96,72	641.365	407.311	63,50
	<b>Jumlah</b>	<b>11.558.674</b>	<b>10.216.388</b>	<b>88,38</b>	<b>12.165.506</b>	<b>10.800.345</b>	<b>88,78</b>

Sumber : Sekretariat Badan Diklat Daerah Provinsi Jambi Tahun 2015

Dari Tabel 1.3 terlihat bahwa pada tahun 2013, anggaran yang tersedia sebesar Rp. 11.558.674,- berhasil diserap sebesar Rp. 10.216.388,- dengan kinerja sebesar 88,38%. Tahun 2014, anggaran yang tersedia Rp. 12.165.506

berhasil diserap sebesar Rp. 10.800.345, dan kinerja sebesar 88,78%. (Sumber : Sekretariat Bandiklatda Provinsi Jambi Tahun 2015). Dari data tersebut terlihat bahwa kinerja Bandiklatda Provinsi Jambi meningkat sebesar 0,50% antara periode tahun 2013 dan tahun 2014 dalam realisasi pencapaian kinerja, dan hampir seluruh bidang mampu mencapai target yang telah ditetapkan. Meskipun demikian, ditinjau dari jumlah persentase pencapaian secara keseluruhan perolehan masih berada di bawah 100%, maka pencapaian kinerja pegawainya dihampir seluruh unit pelaksana (bidang) menjadi relatif belum maksimal.

Berdasarkan permasalahan tersebut diatas, penelitian ini dilakukan untuk mengetahui faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai tersebut. Apakah faktor gaya kepemimpinan dan budaya organisasi juga dapat mempengaruhi motivasi kerja pegawai, yang selanjutnya dapat mempengaruhi kinerja pegawai?. Penelitian ini akan menganalisa pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variable intervening. Penelitian ini akan dilakukan pada unit organisasi Badan Pendidikan dan Pelatihan Daerah Provinsi Jambi.

Berdasarkan fenomena yang telah penulis uraikan di atas maka penulis merasa tertarik untuk melakukan penelitian yang akan dituangkan ke dalam tesis yang berjudul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja, Studi pada Kantor Badan Pendidikan dan Pelatihan Daerah Provinsi Jambi”**.

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan pada latar belakang masalah penelitian diatas selanjutnya masalah tersebut dirumuskan kedalam pertanyaan penelitian seperti

dibawah ini:

1. Bagaimana gambaran budaya organisasi ( $X_1$ ), gaya kepemimpinan ( $X_2$ ), motivasi kerja ( $Y$ ) dan Kinerja pegawai ( $Z$ ) pada Bandiklatda Provinsi Jambi?.
2. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) dan budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap motivasi pegawai ( $Y$ ) secara simultan dan parsial pada Bandiklatda Provinsi Jambi?.
3. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) dan budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Z$ ) secara simultan dan parsial pada Bandiklatda Provinsi Jambi ?
4. Bagaimana pengaruh motivasi ( $Y$ ) terhadap kinerja ( $Z$ ) pada Bandiklatda Provinsi Jambi
5. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) dan budaya organisasi ( $X_2$ ) melalui motivasi pegawai ( $Y$ ) terhadap kinerja ( $Z$ ) pada Bandiklatda Provinsi Jambi?.

### C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian rumusan-rumusan masalah di atas, adapun tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini, antara lain sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui gambaran kondisi gaya kepemimpinan ( $X_1$ ), budaya organisasi ( $X_2$ ), motivasi kerja ( $Y$ ) dan Kinerja pegawai ( $Z$ ) pada Bandiklatda Provinsi Jambi.
2. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan ( $X_1$ ), dan budaya organisasi ( $X_2$ ), terhadap motivasi pegawai ( $Y$ ) secara simultan dan parsial pada Bandiklatda Provinsi Jambi.



3. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan ( $X_1$ ), dan budaya organisasi ( $X_2$ ), terhadap kinerja pegawai ( $Z$ ) secara simultan dan parsial pada Bandiklatda Provinsi Jambi.
4. Untuk mengetahui pengaruh motivasi ( $Y$ ) terhadap kinerja ( $Z$ ) pada Bandiklatda Provinsi Jambi.
5. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan ( $X_1$ ), dan budaya organisasi ( $X_2$ ), melalui motivasi pegawai ( $Y$ ) terhadap kinerja ( $Z$ ) pada Bandiklatda Provinsi Jambi.

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

Adapun kegunaan yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

##### **1. Manfaat Praktis**

- a. Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat sebagai masukan bagi Bandiklatda Provinsi Jambi agar dapat lebih mengetahui budaya organisasi, serta gaya kepemimpinan maupun motivasi yang dimiliki dalam meningkatkan kinerja dari instansi itu sendiri pada umumnya, dan meningkatkan kinerja masing-masing pegawai pada khususnya.
- b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan berupa informasi-informasi yang berguna bagi pihak-pihak lain untuk penelitian selanjutnya.

##### **2. Manfaat Akademis**

Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi berbagai ilmu terutama ilmu manajemen sumberdaya manusia dan sebagai referensi untuk penelitian lain yang mengadakan penelitian mengenai kinerja di lingkungan Bandiklatda Provinsi Jambi.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Kajian Teori

Sebagai kerangka acuan dan mempermudah pembahasan serta sebagai dasar dalam menganalisa permasalahan yang ada maka perlu dikemukakan beberapa landasan teori sebagai pendukung dalam berpijak yang mencakup teori-teori tentang kepemimpinan, budaya organisasi, kinerja dan motivasi.

#### 1. Kepemimpinan ( $X_1$ )

##### a. Pengertian kepemimpinan

Kepemimpinan adalah upaya memengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan. Defenisi kepemimpinan ini dikemukakan oleh Andre J Dubrin dalam bukunya "The Complete Ideal's Guides : Leadership (2009). Selanjutnya Dubrin menyatakan: "Kepemimpinan adalah kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan". Defenisi kepemimpinan juga diungkapkan oleh Fahmi (2013:15) yang menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensif tentang bagaimana mengarahkan, memengaruhi, dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan. Robbins (2003) dalam Fahmi (2013:15) mengatakan; kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan, sedangkan Richard (2003) mengungkapkan bahwa kepemimpinan (*leadership*) adalah kemampuan mempengaruhi orang yang mengarah kepada pencapaian tujuan. Sementara itu Ricky (2003), dalam

Fahmi (2013:15) mengatakan kepemimpinan adalah individu yang mampu mempengaruhi perilaku orang lain tanpa harus mengandalkan kekerasan ; pemimpin adalah individu yang diterima oleh orang lain sebagai pemimpin.

Kepemimpinan juga dikatakan sebagai proses mengarahkan dan memengaruhi aktifitas-aktifitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok. Tiga implikasi penting yang terkandung dalam hal ini yaitu: (1) kepemimpinan itu melibatkan orang lain baik itu bawahan maupun pengikut, (2) kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pimpinan dan anggota kelompok secara berimbang karena anggota kelompok bukanlah tanpa daya, (3) adanya kemampuan untuk menggunakan kekuasaan yang berbeda untuk memengaruhi tingkah laku pengikutnya dengan berbagai cara. (Rivai Zainal.dkk, 2014: 2).

Dari beberapa pendapat tersebut diatas dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk mempengaruhi orang lain sehingga orang tersebut mau diajak bersama untuk mencapai tujuan tertentu tanpa memakai kekerasan.

#### **b. Pemimpin dan Kepemimpinan**

Pemimpin adalah orang yang amat khusus dalam berbagai hal. Yang terpenting, pemimpin adalah pemimpin karena mereka percaya diri dan memberikan komitmen untuk membuat perubahan dalam kapasitas apapun yang mereka dapat lakukan (Adams, 2006:12). Ken Blanchard dan Mark Miller (2005) dalam bukunya "*The Secret: Rahasia Kepemimpinan*" menyatakan bahwa seorang pemimpin adalah orang yang mempunyai kedudukan wewenang yang bertanggung jawab atas hasil orang-orang yang berada dibawahnya. Sementara itu

Kartini Kartono (1994:44) berpendapat bahwa pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki superioritas tertentu, sehingga dia memiliki kewibawaan dan kekuasaan untuk menggerakkan orang lain melakukan usaha bersama guna mencapai satu sasaran tertentu.

Seorang pemimpin harus memiliki jiwa kepemimpinan, dan jiwa kepemimpinan yang dimiliki seorang pemimpin tidak bisa diperoleh dengan cepat dan segera namun melalui sebuah proses dari waktu ke waktu hingga akhirnya terbentuk dalam sebuah karakteristik. Dalam artian ada sebagian orang yang memiliki sifat kepemimpinan namun dengan usahanya yang gigih mampu membantu lahirnya penegasan sikap kepemimpinan pada dirinya tersebut (Fahmi, 2011:16).

Kepemimpinan merupakan satu aspek penting dalam organisasi yang merupakan faktor penggerak organisasi melalui penanganan perubahan dan manajemen yang dilakukannya, sehingga keberadaan pemimpin bukan hanya sebagai simbol yang ada, tetapi keberadaannya memberi dampak positif bagi perkembangan organisasi (Komariah dalam Buchari, 2008). Selanjutnya Kotter (2007) mengungkapkan bahwa kepemimpinan yang efektif untuk beberapa aktifitas dalam organisasi yang kompleks adalah proses penciptaan suatu visi akan masa yang akan datang yang memperhitungkan minat jangka panjang dari pihak-pihak yang terlibat dalam aktifitas itu; proses pengembangan strategi rasional untuk bergerak kearah visi itu; proses mendapatkan dukungan dari orang-orang kunci yang bekerjasama; kerelaan atau kerjasama kelompoknya diperlukan untuk membuat gerakan itu; dan proses memotivasi kelompok orang-orang kunci yang tindakannya sangat penting untuk melaksanakan strategi.

Kepemimpinan erat kaitannya dengan motivasi, sebab keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat tergantung kepada kewibawaan pemimpin dalam menciptakan motivasi didalam diri setiap orang bawahan, kolega maupun atasan pemimpin itu sendiri (Wahjosumidyo, 1994:172).

Dari beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin dengan kualitas kepemimpinan yang dimilikinya bukan hanya sekedar berusaha untuk melaksanakan tugas dan berbagai rutinitas pekerjaan saja, namun lebih dari itu ia merupakan simbol dari organisasinya mengingat peranannya dalam organisasi sebagai penggerak, memotivasi, dan pengambil keputusan.

Untuk mewujudkan seseorang menjadi pemimpin yang ideal, dibutuhkan syarat-syarat yang tergambar dalam bentuk ciri-ciri yang dimiliki. Adapun ciri-ciri untuk menjadi seorang pemimpin adalah memiliki kompetensi yang sesuai dengan zamannya. Artinya kompetensi yang dimilikinya sangat berguna untuk diterapkan pada saat itu, dan kompetensi tersebut diakui oleh banyak pihak serta pakar; memahami setiap permasalahan secara lebih mendalam dibandingkan dengan orang lain, serta mampu memberikan keputusan terhadap permasalahan tersebut; serta mampu menerapkan konsep "*the right man and the right place*" secara tepat. Ini mempunyai makna menempatkan orang sesuai dengan tempatnya dan kemampuan atau kompetensi yang dimilikinya. Artinya pemimpin adalah orang yang bisa melihat setiap potensi yang dimiliki oleh seseorang dan menempatkan potensi tersebut sesuai pada tempatnya (Fahmi, 2013:19).

Untuk memahami lebih dalam tentang ciri-ciri pemimpin ada baiknya kita melihat pendapat yang dikemukakan oleh Terry dalam Fahmi (2013:19). Ada

delapan ciri dari pemimpin yaitu ; (1) *Energi*, mempunyai kekuatan mental dan fisik; (2) *Stabilitas emosi*, seorang pemimpin tidak boleh berprasangka jelek terhadap bawahannya, ia tidak boleh cepat marah dan percaya pada diri sendiri harus cukup besar; (3) *Human relationship*, mempunyai pengetahuan tentang hubungan manusia; (4) *Personal Motivation*, mempunyai keinginan untuk menjadi pemimpin harus besar dan dapat memotivasi diri sendiri; (5) *Communication skill*, mempunyai kecakapan untuk berkomunikasi; (6) *Teaching skill*, mempunyai keahlian dan kecakapan untuk mengajarkan, menjelaskan dan mengembangkan bawahannya; (7) *Social skill*, mempunyai keahlian dibidang sosial supaya terjamin kepercayaan dan kesehatan bawahannya. Ia harus suka menolong, senang jika bawahannya maju, peramah serta luwes dalam pergaulan; (8) *Technical competent*, mempunyai kecakapan menganalisis, merencanakan, mengorganisasi, mendelegasikan wewenang, mengambil keputusan dan mampu menyusun konsep.

Sementara itu Rivai Zainal, dkk (2014: 19) mengungkapkan bahwa karakteristik pemimpin yang berhasil memiliki sifat dan ketrampilan tertentu. Cirinya antara lain dapat beradaptasi dengan situasi, peka terhadap lingkungan social, ambisius serta berorientasi pada hasil, tegas, dapat bekerjasama, meyakinkan, mandiri, mampu memengaruhi orang lain, energik, tekun, percaya diri, tahan stress dan memikul tanggung jawab.

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa ada beberapa ciri yang dapat menyatakan seseorang disebut pemimpin, ciri tersebut antara lain; memiliki kemampuan berkomunikasi dengan baik, memiliki kecerdasan emosi,

mampu beradaptasi dengan situasi, memiliki kompetensi, mampu memotivasi diri dan orang lain, mampu membuat keputusan, dan bertanggung jawab.

### c. Gaya Kepemimpinan.

Menurut Brantas dalam Fahmi (2011:23) kepemimpinan tidak dapat terlepas dari nilai-nilai yang dimiliki oleh pemimpin yakni : *Teoritik*, yaitu nilai yang berhubungan dengan usaha mencari kebenaran dan mencari pembenaran secara rasional; *Ekonomis*, yaitu yang tertarik pada aspek-aspek kehidupan yang penuh keindahan, menikmati setiap peristiwa untuk kepentingan sendiri; *Sosial* yaitu menaruh belas kasihan pada orang lain, simpatik, tidak mementingkan diri sendiri; *Politis*, berorientasi pada kekuasaan dan melihat kompetisi sebagai faktor yang sangat vital dalam kehidupannya; *Religius*, selalu menghubungkan setiap aktivitas dengan kekuasaan Sang Pencipta. Selain dari nilai-nilai diatas yang dimiliki oleh pemimpin, pada prinsipnya masih dapat ditambah lagi dengan nilai-nilai lainnya, seperti sikap bijaksana, kesetiakawanan yang tinggi, dan sebagainya.

Para pemimpin dalam menjalankan dan melaksanakan rencana yang diinginkan menerapkan *power* (kekuasaan) yang dimiliki denganya tujuan agar tercapai dan berjalannya pekerjaan sesuai dengan rencana. *Power* atau kekuasaan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain (Ricky, 2003:69). Penggunaan *power* bagi seorang pemimpin dapat terlihat dalam setiap keputusan-keputusan yang dianggap memiliki nilai penting dan memiliki pengaruh besar bagi profit dan keberlanjutan usaha (Fahmi, 2013: 25). Oleh sebab itu diperlukan pemimpin ideal agar *power* atau kekuasaan yang digunakan untuk membuat keputusan-keputusan bernilai dan penting.

Pemimpin yang ideal adalah pemimpin yang mampu memprediksi kondisi yang akan terjadi dikemudian hari, serta mempergunakan kekuasaan yang dimiliki untuk melindungi perusahaan dari berbagai kondisi yang akan terjadi dikemudian hari. Menurut French dkk dalam Ricky (2003:69-72) dalam ruang lingkup organisasi, biasanya terdapat lima jenis kekuasaan, kelima jenis kekuasaan tersebut yaitu :

1. Kekuasaan sah (*legitimate power*) adalah kekuasaan yang diperoleh melalui hierarki organisasi; kekuasaan sah adalah kekuasaan yang diberikan kepada individu yang memegang jabatan tertentu;
2. Kekuasaan balas jasa (*reward power*) adalah kekuasaan untuk atau menunda balas jasa, seperti peningkatan gaji, bonus, rekomendasi, pujian, pengakuan, penugasan kerja yang menarik;
3. Kekuasaan paksaan (*coercive power*) adalah kekuasaan untuk memaksakan kepatuhan dengan memakai ancaman psikologis, emosional, atau fisik;
4. Kekuasaan referen (*referent power*) adalah kekuasaan abstrak atau kekuasaan ini didasarkan pada persamaan, peniruan, kesetiaan, atau karisma;
5. Kekuasaan ahli (*expert power*) adalah kekuasaan pribadi yang didapatkan seseorang berbasis informasi atau memiliki keahlian yang dimilikinya.

Selain dari kelima jenis kekuasaan tersebut hal lainnya yang diperlukan dalam mengembangkan dan memajukan suatu organisasi bagi seorang pemimpin adalah menggunakan kekuatan dalam bentuk kekuasaan legitimasi, penghargaan, dan koersif untuk mengubah perilaku karyawan. Kekuatan legitimasi yaitu kekuatan yang berasal dari posisi manajemen formal dalam sebuah organisasi dan otoritas yang diberikan padanya, sedangkan kekuatan penghargaan adalah jenis



kekuatan lain yang berasal dari otoritas untuk memberikan penghargaan kepada orang lain. Kekuatan koersif kebalikan dari kekuatan penghargaan yaitu mengacu pada otoritas untuk menghukum atau merekomendasikan hukuman (Daft dalam Fahmi, 2013:26).

Dari uraian diatas jelas, maka seorang pimpinan perlu memikirkan bagaimana menjalankan dan mewujudkan kelompok kerja yang efektif. Menurut Brantas (2009:138), agar kelompok kerja berjalan dengan efektif, seseorang harus melaksanakan dua fungsi utama yakni : Fungsi yang berhubungan dengan tugas (*task-related*) atau pemecahan masalah, dan fungsi-fungsi pemeliharaan kelompok (*group-maintenance*) atau sosial. Lebih lanjut Brantas juga menjelaskan bahwa fungsi pertama menyangkut pemberian saran penyelesaian, informasi dan pendapat, sedangkan fungsi kedua mencakup segala sesuatu yang dapat membantu kelompok berjalan lebih lancar.

Seorang pemimpin akan memainkan peranan yang sangat dominan dalam kehidupan organisasinya. Peranan tersebut sama sekali tidak mengurangi dan mengabaikan pentingnya peranan yang perlu dimainkan oleh para pelaksana. Akan tetapi pelaksana perlu dibimbing, dibina,diarahkan dan digerakan sedemikian rupa sehingga mau dan mampu mengerahkan tenaga, waktu, dan ketrampilannya bagi kepentingan organisasi (P. Siagian, 2005). Cara atau gaya yang digunakan pemimpin untuk melaksanaannya banyak berpengaruh terhadap keberhasilan pemimpin mempengaruhi pengikutnya.

Menurut Kartini Kartono (2008 :38) gaya kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, tempramen, watak, dan keperibadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi. Sedangkan Miftah Toha (2010: 49) mengemukakan

bahwa : “ Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada seseorang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan”. Karyawan yang mempunyai motivasi kerja tidak merasa bahwa pemimpin dalam melakukan tugas kepemimpinannya selalu dapat memperhatikan aspirasi dan juga dapat mengatur tugas-tugas yang harus diperhatikan dengan baik, akan dapat menimbulkan suatu perasaan senang pada karyawan terhadap pemimpin tersebut. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan seorang pemimpin juga merupakan hal yang penting dalam meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja. Selanjutnya Hersey dan Blanchard (1995: 178), menyusun definisi konseptual, Gaya Kepemimpinan dipandang sebagai gaya kepemimpinan situasional yang terbentuk dari dinamika hubungan kerja di antara unsur-unsur pimpinan dan staf yang terungkap dari kadar bimbingan dan arahan yang diberikan pemimpin; Perilaku hubungan diantara pemimpin dan pengikut; dan level kesiapan pengikut dalam melaksanakan tugas, fungsi, atau tujuan tertentu.

Dari definisi konseptual tersebut diturunkan menjadi tiga dimensi kajian, yaitu dimensi kadar bimbingan dan arahan yang diberikan pemimpin; dimensi perilaku hubungan diantara pemimpin dan pengikut; dan dimensi level kesiapan pengikut dalam melaksanakan tugas, fungsi, atau tujuan tertentu.

Dimensi kadar bimbingan dan arahan yang diberikan pemimpin dijabarkan menjadi indikator-indikator : (1) Bimbingan pimpinan terhadap staf dalam perencanaan kebijakan, (2) Bimbingan pimpinan terhadap staf dalam pelaksanaan kebijakan; (3) Bimbingan pimpinan terhadap staf dalam laporan hasil pelaksanaan kebijakan; (4) Arahan pimpinan terhadap staf dalam perencanaan

pekerjaan; (5) Arahan pimpinan terhadap staf dalam pelaksanaan pekerjaan; dan (6) Arahan pimpinan terhadap staf dalam laporan hasil pelaksanaan pekerjaan.

Dimensi perilaku hubungan di antara pemimpin dan pengikut dijabarkan menjadi indikator-indikator : (1) Situasi hubungan formal antar pimpinan; (2) Situasi hubungan formal di antara pimpinan dengan staf; (3) Perlakuan pimpinan terhadap bawahan di dalam lingkungan kerja; (4) Situasi hubungan informal antar pimpinan; (5) Situasi hubungan informal di antara pimpinan dan staf; (6) Perlakuan pimpinan terhadap staf di luar lingkungan kerja; (7) Sikap pimpinan terhadap staf di dalam lingkungan kerja; dan (8) Sikap pimpinan terhadap staf di luar lingkungan kerja. Dimensi level kesiapan pengikut dalam melaksanakan tugas, fungsi, atau tujuan tertentu dijabarkan menjadi indikator-indikator : (9) Persepsi staf dalam menerima arahan pimpinan; (10) Kemampuan staf untuk melaksanakan tugas; (11) Kematangan staf dalam mengambil resiko pekerjaan; (12) kreativitas staf dalam melaksanakan pekerjaan; (13) Kemampuan staf membaca situasi sesuai gaya kepemimpinan; dan (14) Kemampuan komunikasi staf dengan pimpinan.

Gaya kepemimpinan yang 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, ketrampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi bawahannya. Gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar, yaitu yang mementingkan pelaksanaan tugas, yang mementingkan hubungan kerjasama, dan yang mementingkan hasil yang dapat dicapai (Rivai, Dkk, 2014:42). Sementara

Lippitt & White dalam Sutarto (1991:72) berpendapat: ada tiga gaya kepemimpinan yaitu otokratis, demokratis dan laissez-faire atau kebebasan (Sutarto, 1991:72). Kepemimpinan gaya "otokratis" adalah pemimpin yang mengutamakan kekuatan posisi formalnya. Dalam membuat keputusan, tidak ada kesempatan bagi bawahan untuk memberi masukan. Semua aktivitas ditentukan oleh pemimpin dan komunikasi hanya satu arah, yaitu ke bawah. Kepemimpinan gaya "demokratis", adalah pemimpin yang melibatkan bawahan dalam perencanaan dan pengambilan keputusan. Keputusan akhir tetap diambil oleh pemimpin, setelah melalui proses musyawarah dengan bawahan. Pemimpin menekankan pada dua hal, yakni: bawahan dan tugas. Sedangkan kepemimpinan gaya "laissez-faire" adalah pemimpin yang membiarkan para bawahan untuk mengatur diri mereka sendiri. Pemimpin menentukan kebijakan dan tujuan umum, bawahan dapat mengambil keputusan yang relevan dalam segala hal yang mereka anggap cocok. Kegiatan diarahkan untuk mencapai tujuan yang lebih banyak dan diserahkan bawahan.

Dari uraian tentang landasan teori gaya kepemimpinan dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya gaya kepemimpinan adalah merupakan interaksi dari seorang pemimpin dengan bawahannya. Dalam interaksi tersebut terdapat dua orientasi perilaku pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahan, pertama orientasi hubungan, kedua pada tugas, selain hal tersebut juga perilaku yang mempertimbangkan kondisi situasional.

## 2. Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>)

### a. Pengertian Budaya Organisasi

Ditilik dari bahasanya, Budaya berasal dari bahasa sansekerta yakni "*budhayah*" yang merupakan bentuk jamak dari kata dasar "*budhi*" yang berarti akal atau segala sesuatu yang berkaitan dengan akal pikiran, nilai – nilai dan sikap mental (Keputusan Menpan No. 25/ KEP/ M.PAN/ 04/2002). Manusia adalah makhluk yang berbudaya, setiap aktifitasnya mencerminkan sistem kebudayaan yang berintegrasi dengan dirinya, baik cara berpikir, memandang sebuah permasalahan, pengambilan keputusan dan lain sebagainya.

Sedangkan budaya organisasi dalam beberapa literatur menyebutkan dengan istilah budaya perusahaan atau *corporate culture* yang sering diganti dengan budaya organisasi atau *organization culture*. Menurut Sunyoto (2013: 225) Kedua istilah tersebut dianggap memiliki pengertian yang sama, Selanjutnya Robbins dan Judge dalam Sunyoto (2013:225) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Sistem makna bersama ini merupakan sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi. Karakteristik kunci tersebut merupakan hakekat budaya organisasi yaitu; inovasi dan pengambilan resiko,sejauhmana para karyawan didorong untuk inovatif, dan mengambil resiko, perhatian: sejauhmana para karyawan untuk memerhatikan presisi (kecermatan dan analisis), orientasi hasil, sejauhmana manajemen memfokuskan pada hasil, bukan pada teknik dan proses, orientasi orang yaitu sejauhmana keputusan manajemen memfokuskan memperhitungkan efek keberhasilan orang-orang dalam organisasi, kemudian orientasi tim yaitu

sejauhmana kegiatan kerja di organisasikan kepada tim bukannya individu-individu, selanjutnya keagresifan yaitu sejauhmana orang-orang itu agresif (kreatif) dan kompetitif, serta kemantapan, yaitu sejauhmana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo (Rivai, dkk, 2014: 376)

Dilain fihak hal-hal tersebut menurut Sunyoto ( 2013 : 225) merupakan Indikator budaya organisasi yaitu, Inovasi dan keberanian mengambil resiko, perhatian pada hal-hal yang rinci (*attention to detail*) adalah sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hal-hal detail, orientasi hasil (*outcome orientation*), adalah sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil dibandingkan dengan teknik dan proses yang digunakan, orientasi pada orang (*people orientation*) adalah sejauh mana keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada dalam organisasi, orientasi tim (*tim orientation*) adalah sejauh mana kegiatan kerja diorganisir pada tim, keagresifan (*Agressiveness*) adalah sejauh mana orang bersikap agresif dibandingkan santai, dan stabilitas (*stability*) adalah sejauh mana kegiatan organisasi menekankan *status quo* dalam perbandingannya dengan pertumbuhan.

Dari sisi fungsi, budaya organisasi mempunyai peran dalam organisasi. Menurut Yukl dalam Sunyoto (2013 :227) fungsi utama budaya organisasi adalah membantu memahami lingkungan dan menentukan bagaimana meresponnya, sehingga dapat mengurangi kecemasan, ketidak pastian dan kebingungan. Selanjutnya Sunyoto menjelaskan dua fungsi utama budaya organisasi yaitu, sebagai integrasi internal, dimana para anggota organisasi dapat bersatu sehingga mereka akan mengerti bagaimana berinteraksi satu dengan yang lain. Fungsi integrasi internal ini akan memberikan seseorang dan rekan kerja lainnya

identitas kolektif serta memberikan pedoman bagaimana seseorang dapat bekerjasama secara efektif dan sebagai proses adaptasi eksternal, dimana budaya organisasi akan menentukan bagaimana organisasi memenuhi berbagai tujuannya dan berhubungan dengan pihak luar. Fungsi ini akan memberikan tingkat adaptasi organisasi dalam merespons perubahan zaman, persaingan, inovasi, dan pelayanan terhadap konsumen. Sedangkan Robbins (1996:69) dalam sunyoto menyatakan fungsi budaya didalam sebuah organisasi adalah membawa suatu rasa identitas bagi organisasi, kemudian budaya organisasi mempermudah timbul pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual. Sutanto dalam Matondang (2008: 60) menyatakan fungsi budaya organisasi ada 2 yakni berperan dalam pelaksanaan tugas bidang sumber daya manusia, dan merupakan acuan dalam penyusunan perencanaan *positioning* organisasi yang akan dikuasai.

Dari beberapa pendapat diatas terdapat kesamaan yang intinya adalah bahwa budaya organisasi sebagai perekat sosial dan alat pemersatu serta memberikan petunjuk bagaimana seharusnya anggota organisasi berperilaku.

Budaya organisasi membentuk perilaku staf dengan mendorong pencampuran **core values dan perilaku yang diinginkan, sehingga memungkinkan** organisasi bekerja dengan lebih efisien dan efektif, meningkatkan konsistensi, menyelesaikan konflik, dan memfasilitasi koordinasi dan control. Budaya organisasi akan meningkatkan motivasi staf dengan memberi mereka perasaan memiliki, loyalitas, kepercayaan, dan nilai-nilai, dan menolong mereka berfikir positif tentang mereka dan organisasi (Nawawi, 2015: 15).

## b. Hubungan Budaya Organisasi Dengan Kinerja Pegawai

Budaya organisasional adalah sistem makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain. Budaya organisasi selanjutnya menjadi identitas atau karakter utama organisasi yang dipelihara dan dipertahankan (Mas'ud, 2004). Suatu budaya yang kuat merupakan perangkat yang sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, karena membantu karyawan untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik sehingga setiap karyawan pada awal karirnya perlu memahami budaya dan bagaimana budaya tersebut terimplementasikan.

Faktor budaya organisasi merupakan faktor yang "tidak tampak" dan dapat mempengaruhi keberhasilan suatu korporat dalam mencapai tujuannya, disamping implementasi prinsip-prinsip manajemen, seperti *planning*, *organizing*, *leading* dan *controlling* (Thoyib, 2005). Sedangkan Mangkunegara (2012:29) mengatakan pembentukan kinerja yang baik akan dihasilkan jika terdapat komunikasi antara seluruh karyawan sehingga terbentuk internalisasi budaya perusahaan yang kuat dan dipahami sesuai dengan nilai-nilai organisasi yang dapat menimbulkan persepsi positif antara semua tingkatan karyawan untuk mendukung dan mempengaruhi iklim kepuasan yang berdampak pada kinerja karyawan.

Dari beberapa pendapat diatas terlihat bahwa budaya organisasi merupakan faktor yang dapat mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya, dan kinerja yang baik akan dihasilkan jika nilai-nilai organisasi dapat difahami dan diimplementasikan disemua tingkatan karyawan, disamping



implementasi prinsip-prinsip manajemen, seperti *planning*, *organizing*, *leading* dan *controlling*

### 3. Motivasi (Y)

#### a. Pengertian Motivasi

Perilaku seseorang dapat dikaji sebagai saling interaksi atau ketergantungan beberapa unsure yang merupakan suatu lingkaran. Unsure-unsur itu secara pokok terdiri dari motivasi dan tujuan ( Miftah Toha, 2005:207).

Motivasi adalah proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang diterapkan. Motivasi atau dorongan (*driveng force*) dimaksudkan sebagai desakan yang alami untuk memuaskan dan mempertahankan kehidupan. Sedangkan menurut Jeral Greenberg dan Robert A. Baron dalam Wibowo (2013:379) mengatakan motivasi merupakan serangkaian proses yang membangkitkan (*arouse*), mengarahkan (*direct*), dan menjaga (*maintain*) perilaku manusia menuju pada pencapaian tujuan.

Mangkunegara (2001, 68), mengatakan motivasi terbentuk dari sifat (*attidute*) seorang pegawai mengatasi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Dengan demikian motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadikan sebab seseorang melakukan sesuatu perbuatan/kegiatan, yang berlangsung secara sadar. Sejalan dengan pendapat mangkunegara, Nawawi (2001:351) menyatakan bahwa motivasi (*motivation*) pada dasarnya adalah motif (*motive*) yang berarti dorongan, sebab, atau alasan seseorang melakukan sesuatu. Sementara itu Siagian (2002, 102) menyebutkan

motivasi merupakan daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi, yang sebesar mungkin demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya. Lian Gie seperti yang dikutip oleh Samsudin (2006; 281-282), motivasi adalah pekerjaan yang dilakukan oleh manajer dalam memberikan inspirasi, semangat, dan dorongan ke orang lain, dalam hal ini karyawannya untuk mengambil tindakan-tindakan tertentu. Pemberian dorongan ini bertujuan untuk menggiatkan orang-orang atau karyawan agar mereka semangat dan dapat mencapai hasil yang dikehendaki oleh orang-orang tersebut. Selanjutnya Wibowo (2013:379) menyatakan motivasi merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan. Sedangkan elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsure membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan intensitas, bersifat terus menerus, dan adanya tujuan.

Dari beberapa pengertian tersebut diatas, dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu daya pendorong pada seseorang untuk melakukan sesuatu/ atau kegiatan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Dorongan tersebut berasal dari dalam diri seseorang atau dilakukan oleh orang lain kepada dirinya, seperti motivasi yang dilakukan oleh seorang pimpinan kepada bawahannya yang bertujuan untuk menggiatkan orang-orang atau karyawan agar mereka semangat dan dapat memberikan kontribusi yang sebesar mungkin, demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya dan mencapai hasil yang dikehendaki oleh orang-orang tersebut.

#### **b. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Motivasi**

Beberapa faktor dapat mempengaruhi motivasi kerja, faktor tersebut antara lain atasan, kolega, sarana fisik, kebijaksanaan, peraturan, imbalan jasa uang dan

non-uang, jenis pekerjaan dan tantangan. Motivasi individu dipengaruhi pula oleh kepentingan pribadi dan kebutuhannya masing-masing. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi dapat dilakukan melalui dua metode motivasi, yaitu motivasi langsung dan motivasi tak langsung. Motivasi langsung, yaitu motivasi (*material & nonmaterial*) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya. Jadi sifatnya khusus, seperti pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, bonus, dan bintang jasa. Sedangkan motivasi tak langsung, yaitu motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja/kelancaran tugas sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaan. Misalnya mesin yang baik, ruangan kerja yang terang, suasana kerja, penempatan yang tepat. Motivasi tak langsung besar pengaruhnya untuk merangsang semangat bekerja karyawan sehingga produktif (Hasibuan, 2003:86).

Selain itu motivasi, individu dipengaruhi pula oleh kepentingan pribadi dan kebutuhannya masing-masing. Motivasi dapat dibangkitkan karena mendapat rangsangan dari luar, maupun karena mendapat rangsangan dari dalam. Motivasi yang dibangkitkan karena mendapatkan rangsangan dari luar merupakan motivasi eksternal, berupa peraturan, kebijakan perusahaan, interaksi antara karyawan, dan lain sebagainya. Motivasi dapat pula dibangkitkan dari dalam atau sering disebut motivasi internal, yang merupakan sasaran yang ingin dicapai berada dalam individu itu sendiri. Karyawan dapat bekerja karena tertarik dan senang pada pekerjaannya, ia merasa pekerjaan yang dilakukan memberikan makna, kepuasan dan kebahagiaan pada dirinya. Seorang karyawan yang memiliki semangat dan kegairahan dalam bekerja relatif sudah tertarik pada pekerjaannya, karena kerja

keras memberikan kepuasan kerja pada dirinya. Faktor-faktor dilingkungan karyawan seperti aturan, kebijakan, corak hubungan dengan atasan, rekan dan bawahan dapat mempengaruhi motivasi karyawan, ini berarti bahwa faktor-faktor tersebut perlu mendapat perhatian jika memang memberikan pengaruh negatif terhadap motivasi, termasuk juga pengaturan penggajian dan insentifnya.

Pemenuhan kebutuhan pegawai merupakan fundamental yang mendasari perilaku kerja. Kita tidak mungkin dapat memotivasi kerja pegawai tanpa memperhatikan apa yang dibutuhkan oleh pegawai tersebut. Abraham Maslow dalam Mangkunegara (2012:76) mengemukakan hierarki kebutuhan manusia sebagai berikut :

- 1) Kebutuhan yang bersifat fisiologis (*basic needs*), yaitu kebutuhan seseorang seperti makan, minum, perlindungan fisik, bernafas dan seksual. Kebutuhan ini adalah kebutuhan yang paling mendasar. Kebutuhan ini dinamakan juga kebutuhan dasar (*basic needs*) yang jika tidak dipenuhi dalam keadaan yang sangat ekstrim (misalnya kelaparan) bisa menyebabkan manusia yang bersangkutan kehilangan kendali atas perilakunya sendiri karena seluruh kapasitas manusia tersebut dikerahkan dan dipusatkan hanya untuk memenuhi kebutuhan dasarnya itu.
- 2) Jaminan keselamatan dan keamanan (*safety needs*) , adalah kebutuhan akan keselamatan dan keamanan dari berbagai ancaman kecelakaan dalam melakukan pekerjaan. Jika kebutuhan dasar relatif sudah tercukupi, muncullah kebutuhan yang lebih tinggi yaitu kebutuhan akan rasa aman. Jenis kebutuhan yang kedua ini berhubungan dengan jaminan keamanan, stabilitas, perlindungan, struktur, keteraturan, situasi yang bisa diperkirakan, bebas dari

rasa takut, cemas dan sebagainya. Karena adanya kebutuhan inilah maka manusia membuat peraturan, undang-undang, mengembangkan kepercayaan, membuat sistem, asuransi, pensiun dan sebagainya. Sama halnya dengan *basic needs*, kalau *safety needs* ini terlalu lama dan terlalu banyak tidak terpenuhi, maka pandangan seseorang tentang dunianya bisa terpengaruh dan pada gilirannya perilakunya akan cenderung ke arah yang makin negatif.

- 3) Kebutuhan sosial atau rasa memiliki, merupakan kebutuhan untuk diterima dalam kelompok unit kerja, berafiliasi, berinteraksi, serta rasa dicintai dan mencintai. Setelah kebutuhan dasar dan rasa aman relatif dipenuhi, maka timbul kebutuhan untuk dimiliki dan dicintai. Setiap orang ingin setia kawan dan butuh kesetiakawanan. Setiap orang ingin mempunyai kelompoknya sendiri, setiap orang butuh menjadi bagian dalam sebuah keluarga, sebuah kampung, suatu marga, dll. Setiap orang yang tidak mempunyai keluarga akan merasa sebatang kara, sedangkan orang yang tidak sekolah dan tidak bekerja merasa dirinya pengangguran yang tidak berharga. Kondisi seperti ini akan menurunkan harga diri orang yang bersangkutan.
- 4) Kebutuhan harga diri (*esteem needs*), yaitu kebutuhan untuk dihormati, dihargai oleh orang lain. Ada dua macam kebutuhan akan harga diri. Pertama, adalah kebutuhan-kebutuhan akan kekuatan, penguasaan, kompetensi, percaya diri, dan kemandirian. Sedangkan yang kedua adalah kebutuhan akan penghargaan dari orang lain, status, ketenaran, dominasi, kebanggaan, dianggap penting dan apresiasi dari orang lain. Orang-orang yang terpenuhi kebutuhannya akan harga diri akan tampil sebagai orang yang percaya diri, tidak tergantung pada orang lain dan selalu siap untuk berkembang terus untuk

selanjutnya meraih kebutuhan yang tertinggi yaitu aktualisasi diri (*self actualization*).

5) Kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization*), yaitu kebutuhan mengembangkan diri dan potensi, mengemukakan ide-ide, memberikan penilaian, kritik dan berprestasi. Kebutuhan aktualisasi diri merupakan meta kebutuhan yang tidak tersusun secara hirarki, melainkan saling mengisi. Ada 17 meta kebutuhan menurut Maslow yaitu kebenaran, kebaikan, keindahan atau kecantikan, keseluruhan (kesatuan), dikotomi-transedensi, berkehidupan (berproses, berubah tetapi tetap pada esensinya), keunikan, kesempurnaan, keniscayaan, penyelesaian, keadilan, keteraturan, kesederhanaan, kekayaan, tanpa susah payah (santai, tidak tegang), bermain (*fun*, rekreasi, humor), dan mencukupi diri sendiri. Jika berbagai meta kebutuhan tidak terpenuhi maka akan terjadi meta patologi seperti apatisme, kebosanan, putus asa, tidak punya rasa humor lagi, keterasingan, mementingkan diri sendiri, kehilangan selera dan sebagainya.

Kebutuhan perorangan (*Individuals Needs*) merupakan tuntunan yang berupa keinginan untuk mencapai tujuan dalam memenuhi kebutuhan atau pencapaian dan keseimbangan. Individu yang termotivasi akan tetap bertahan dengan pekerjaannya dalam waktu cukup lama untuk mencapai sasaran mereka. Sebaliknya, seseorang yang tidak termotivasi hanya akan memberikan upaya minimum dalam hal bekerja. Motivasi merupakan salah satu determinan penting bagi kinerja individual di samping variabel determinan lain misalnya kemampuan orang yang bersangkutan dan atau pengalaman kerja sebelumnya. Motivasi merupakan unsur hakiki dalam integrasi antara pribadi individu (dalam hal ini

karyawan perusahaan) dan tujuan organisasi, pemberian motivasi merupakan salah satu fungsi dan tugas dari seorang manajer. Ia harus mampu memotivasi individu-individu yang terlibat untuk dapat memberikan kinerja yang optimal demi pencapaian tujuan organisasi.

Dari penjelasan sebelumnya terdapat hubungan yang erat antara motivasi dan kepemimpinan. Seorang pemimpin harus dapat memotivasi pegawai dan memperhatikan apa yang dibutuhkan pegawai seperti pemenuhan kebutuhan fisiologis pegawai, pemimpin perlu memberikan gaji yang layak pada pegawai. Pemenuhan kebutuhan rasa aman, seperti pemimpin perlu memberikan tunjangan kesehatan, asuransi kecelakaan, perumahan, dan dana pensiun pada pegawai. Pemenuhan kebutuhan social atau rasa memiliki, dalam hubungan dengan kebutuhan ini, pemimpin perlu menerima eksistensi atau keberadaan pegawai sebagai anggota kelompok kerja, melakukan interaksi kerja yang baik dan hubungan kerja yang harmonis. Selanjutnya kebutuhan harga diri, dalam hubungan dengan kebutuhan ini seorang pemimpin tidak boleh sewenang-wenang memperlakukan pegawai karena mereka perlu dihormati, dan diberi penghargaan terhadap prestasi kerjanya. Sedangkan dalam hubungan dengan kebutuhan aktualisasi diri, pemimpin perlu memberikan kesempatan kepada pegawai agar mereka dapat mengaktualisasikan diri secara baik dan wajar di perusahaan (Mangkunegara, 2012:76)

### **c. Hubungan motivasi dengan kinerja**

Karyawan yang mempunyai motivasi akan senantiasa meningkatkan kinerjanya, baik ketika ada pemimpin maupun tidak. Hal tersebut dilakukan

karena semata – mata ingin bekerja dengan baik sehingga pendorong yang melekat pada individu karyawan tersebut adalah ke Ihlklasan .

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Mc Clellan (1961), Edward Murray (1957), Miler dan Gordon W (1970), dalam Mangkunegara (2012:76) menyimpulkan bahwa ada hubungan yang positif antara motivasi berprestasi dengan pencapaian kinerja. Artinya pimpinan, manajer dan pegawai yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi akan mencapai kinerja tinggi dan sebaliknya mereka yang kinerjanya rendah disebabkan karena motivasi kerjanya rendah.

#### 4. Kinerja Pegawai (Z)

##### a. Pengertian Kinerja

Pengertian kinerja secara umum dapat dikatakan sebagai besarnya kontribusi atau hasil kerja yang dicapai akan diberikan pegawai terhadap kemajuan dan perkembangan atau sasaran-sasaran organisasi atau organisasi dimana ia bekerja.

Secara arti kamus, pengertian, kinerja berasal dari terjemah kata dalam bahasa inggris yaitu "*performance*". Menurut *Kamus Lengkap Inggris-indonesia, Performance* memberikan tiga (3) arti yaitu 'Prestasi', "Pertunjukan", dan "Pelaksanaan tugas". Wibowo (2013 ;2) menyatakan bahwa kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja juga juga mengandung makna tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Sedangkan Mangkunegara (2012:9) menyebutkan kinerja adalah Prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai



dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedarmayanti (2011; 260), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing – masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Pendapat lain dari Gibson (1990) dalam Nawawi (2015 :213) mengemukakan bahwa kinerja seseorang ditentukan oleh kemampuan dan motivasinya untuk melaksanakan pekerjaan. Selanjutnya dikatakan pelaksanaan pekerjaan ditentukan oleh interaksi kemampuan dan motivasi.

Dari beberapa definisi yang dikemukakan oleh pakar tersebut diatas, maka dapat diketahui unsur-unsur kinerja meliputi; hasil pekerjaan, bagaimana cara mengerjakannya, apa yang dikerjakan, factor-faktor yang berpengaruh terhadap prestasi kerja seseorang seperti kemampuan, motivasi, kecakapan, dan peranannya. Selanjutnya pencapaian tujuan organisasi, dilakukan dalam periode waktu tertentu, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

#### **b. Faktor-faktor Kinerja**

Pada hakekatnya kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan.

Kinerja di dalam suatu organisasi dilakukan oleh segenap sumber daya manusia dalam organisasi, baik unsure pimpinan maupun pekerja. Banyak sekali factor yang dapat memengaruhi sumber daya manusia dalam menjalankan kinerjanya. Menurut Wibowo (2013, 86) faktor yang mendorong kinerja adalah perilaku. Dalam hal ini perilaku adalah tentang suatu cara seseorang bertindak

atau melakukan. Hendry Simamora (1995) dalam Mangkunegara (2012 : 14), mengungkapkan, kinerja (*performance*) dipengaruhi oleh tiga factor, yaitu factor individual, factor psikologis, dan factor organisasi. factor individu terdiri dari kemampuan dan keahlian, latar belakang, dan demografi. Factor psikologis terdiri dari persepsi, attitude, personality, pembelajaran, dan motivasi. Sedangkan factor organisasi terdiri dari sumberdaya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, dan *job design*.

Pendapat lainnya dikemukakan oleh A. Dale Tingle (1992) dalam Mangkunegara (2012 : 15 ), factor-faktor kinerja terdiri dari factor internal dan factor eksternal. Factor internal yaitu factor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang, misalnya kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi, dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya. Sedangkan factor eksternal yaitu factor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi.

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Factor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkariern dan fasilitas kerja yang relative memadai. Namun demikian, sekalipun jika factor lingkungan organisasi kurang menunjang, maka individu yang memiliki tingkat kecerdasan pikiran memadai dengan tingkat

kecerdasan emosi baik, ia tetap dapat berprestasi dalam bekerja. Hal ini bagi individu, lingkungan organisasi dapat diubah dan bahkan dapat diciptakan oleh dirinya serta merupakan pemacu (pemotivator), tantangan bagi dirinya dalam berprestasi dalam organisasi (Mangkunegara, 2012 : 17).

Dari berbagai pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa factor-faktor penentu prestasi kerja seseorang dalam suatu organisasi di tentukan oleh factor individu dan factor lingkungan kerjanya.

Banyak factor-faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan. Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2001 : 82) faktor-faktor yang memengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu: 1.Kemampuan mereka, 2.Motivasi, 3.Dukungan yang diterima, 4.Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan 5.Hubungan mereka dengan organisasi. Menurut Mangkunegara (2000) menyatakan bahwa faktor yang memengaruhi kinerja antara lain : Faktor kemampuan Secara psikologis kemampuan (ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya. Kemudian faktor motivasi yang terbentuk dari sikap (attitude) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (situation) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal. David C. Mc Clelland (1997) seperti dikutip Mangkunegara (2001 : 68), berpendapat bahwa “Ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kerja”. Motif berprestasi dengan pencapaian kerja. Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri seseorang

untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji. Selanjutnya Mc. Clelland, mengemukakan 6 karakteristik dari seseorang yang memiliki motif yang tinggi yaitu : 1) Memiliki tanggung jawab yang tinggi 2) Berani mengambil risiko 3) Memiliki tujuan yang realistis 4) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuan. 5) Memanfaatkan umpan balik yang kongkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukan 6) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Dalam kaitannya dengan konsep kinerja, terlihat bahwa karakteristik individu seperti kepribadian, umur dan jenis kelamin, tingkat pendidikan suku bangsa, keadaan sosial ekonomi, pengalaman terhadap keadaan yang lalu, akan menentukan perilaku kerja dan produktivitas kerja, baik individu maupun organisasi sehingga hal tersebut akan menimbulkan kepuasan bagi pelanggan atau pasien.

Karakteristik individu selain dipengaruhi oleh lingkungan, juga dipengaruhi oleh: (1) karakteristik organisasi seperti reward system, seleksi dan pelatihan, struktur organisasi, visi dan misi organisasi serta kepemimpinan; (2) karakteristik pekerjaan, seperti deskripsi pekerjaan, desain pekerjaan dan jadwal kerja. Disamping lingkungan organisasi, budaya organisasi berperan penting terhadap kinerja. Tan (2002) dalam Wibowo (2008:189) budaya organisasi mempunyai peran penting dalam menentukan pertumbuhan organisasi. Organisasi dapat tumbuh dan berkembang karena budaya organisasi yang terdapat didalamnya, sehingga kinerja organisasi meningkat.

### c. Indikator Kinerja

Definisi indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan/atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan (BPKP, 2000). Sementara menurut Lohman (2003), indikator kinerja (*performance indicators*) adalah suatu variabel yang digunakan untuk mengekspresikan secara kuantitatif efektivitas dan efisiensi proses atau operasi dengan berpedoman pada target-target dan tujuan organisasi. Indikator kinerja merupakan kriteria yang digunakan untuk menilai keberhasilan pencapaian tujuan organisasi yang diwujudkan dalam ukuran-ukuran tertentu. Indikator kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung yaitu hal-hal yang sifatnya hanya merupakan indikasi-indikasi kinerja, sehingga bentuknya cenderung kualitatif.

Wibowo (2013:102-105), mengemukakan bahwa indikator kinerja yang dapat digunakan sebagai tolok ukur dari kinerja individu seorang tenaga kerja (pegawai), yakni tujuan, Standar, umpan balik, alat atau sarana, kompensasi, motif, dan peluang. Tujuan kerja merupakan suatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai dimasa yang akan datang, tujuan menunjukkan kearah mana kinerja harus dilakukan. Standar mempunyai arti penting karena memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan. Standar juga merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Kinerja seseorang dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standar yang ditentukan dan disepakati bersama antara atasan dan bawahan. Sedangkan umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja, dan pencapaian tujuan. Dengan umpan balik evaluasi terhadap kinerja dapat dilakukan perbaikan.

Selanjutnya alat atau sarana, alat merupakan faktor penunjang untuk mencapai tujuan, tanpa alat maka tugas pekerjaan spesifik tidak dapat dilakukan sehingga tujuan tidak dapat diselesaikan dengan baik. Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja dan memungkinkan seseorang mewujudkan tugas guna mewujudkan tujuan dengan baik. Sedangkan Motif merupakan pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Dan Peluang, pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya.

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

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan.

Menurut Bambang Wahyudi ( 2002 : 101 ) “penilaian kinerja adalah suatu evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentang prestasi kerja / jabatan seorang tenaga kerja, termasuk potensi pengembangannya”. Sedangkan menurut Henry Simamora ( 2004 : 338 ) “ penilaian kinerja adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan”. Andre E. Sikula (2005) dalam Mangkunegara (2000:69) mengemukakan bahwa penilaian pegawai merupakan evaluasi yang systematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian kinerja atau Evaluasi kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk

mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi (Mangkunegara, 2012 : 10).

Evaluasi kinerja bertujuan untuk memperbaiki atau meningkatkan meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM organisasi. Menurut Syafarudin Alwi ( 2001 : 187 ) secara teoritis tujuan penilaian dikategorikan sebagai suatu yang bersifat evaluation dan development. Yang bersifat evaluation harus menyelesaikan : 1. Hasil penilaian digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi 2. Hasil penilaian digunakan sebagai staffing decision 3. Hasil penilaian digunakan sebagai dasar meengevaluasi sistem seleksi. Sedangkan yang bersifat development penilain harus menyelesaikan : 1. Prestasi riil yang dicapai individu 2. Kelemahan- kelemahan individu yang menghambat kinerja 3. Prestasi- pestasi yang dikembangkan.

Pada prinsipnya dasar penilaian/evaluasi kinerja adalah focus membina kekuatan untuk menyelesaikan setiap persoalan yang timbul dalam pelaksanaan evaluasi kinerja, selalu didasarkan atas suatu pertemuan pendapat misalnya dari hasil diskusi kontstruktif antara karyawan dengan penyelia untuk mencari jalan terbaik dalam meningkatkan mutu, dan suatu proses manajemen yang alami yang dimasukkan dalam *corporate planning* dilakukan secara periodic, terarah, dan terprogram (Mangkunegara, 2012 : 13).

Menurut Armstrong dan Baron dalam Wibowo (2013:246), ukuran kinerja individual adalah sebagai berikut : 1. Kuantitas, dinyatakan dalam bentuk jumlah output atau persentase antar output aktual dengan output yang menjadi target. 2. Kualitas, dinyatakan dalam bentuk pengawasan kualitas yang bervariasi diluar batas, jumlah keluhan yang masih dalam batas yang dapat dipertimbangkan untuk

ditoleransi. 3. Produktivitas, diukur sebagai output per pekerja. 4. Ketepatan waktu, dinyatakan dalam bentuk pencapaian batas waktu pengiriman, jumlah unit yang dapat diselesaikan tepat waktu. 5. Pengawasan biaya, sebagai biaya per unit produksi, variasi upah buruh langsung/ tidak langsung.

Dengan adanya penilaian terhadap kinerja pegawai maka pimpinan dapat lebih mengetahui secara lebih jelas sejauhmana pegawai mampu memberikan yang terbaik pada instansi tempat mereka bekerja. Selain itu, dengan adanya penilaian terhadap kinerja, para pegawai sendiri dapat mengevaluasi hasil kerja mereka selama bekerja berdasarkan pengetahuan, kemampuan, wawasan, maupun pengalaman yang mereka miliki. Disamping, penilaian kinerja dapat menjadi sumber penting bagi berbagai jenis manajemen sumber daya manusia yang ada pada instansi pemerintahan.

Kontribusi hasil-hasil penilaian merupakan suatu yang sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan organisasi. Handoko (2002:135), mengemukakan secara lebih rinci dalam memberikan penjelasan tentang manfaat yang dapat diperoleh dengan adanya penilaian kinerja pegawai, antara lain perbaikan kinerja, Penyesuaian Kompensasi, Keputusan Penempatan, Kebutuhan Latihan dan Pengembangan, Perencanaan dan Pengembangan Karir, Penyimpanan Proses *Staffing*, Ketidakakuratan Informasi, Kesalahan Desain Pekerjaan, Kesempatan Kerja Yang Adil, Tantangan Eksternal.

Perbaikan Kinerja yaitu umpan balik pelaksanaan kerja yang memungkinkan pegawai, pimpinan, dan unit pengolahan tenaga kerja dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki kinerja. Penyesuaian Kompensasi yaitua atas dasar penilaian kinerja dapat membantu pengambilan



keputusan dalam menentukan kenaikan upah / kompensasi, pemberian bonus, dan bentuk kompensasi / imbalan lainnya. Keputusan Penempatan yaitu promosi, transfer, dan demosi, biasanya didasarkan pada kinerja atau antisipasinya. Kebutuhan Latihan dan Pengembangan yaitu Kinerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan, demikian juga kinerja yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan. Perencanaan dan Pengembangan Karir yaitu umpan balik kinerja mengarahkan keputusan-keputusan karir, yaitu tentang jalur karir tertentu yang harus diteliti. Penyimpanan Proses *Staffing* yaitu kinerja yang baik atau jelek bisa mencerminkan kekuatan / kelemahan proses *staffing* yang dilaksanakan. Ketidak akuratan Informasi, yaitu kinerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen lain dalam sistem informasi sumber daya manusia. Kesalahan Desain Pekerjaan, yaitu kinerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian kerja dapat membantu diagnose kesalahan tersebut. Sedangkan kesempatan kerja yang adil, yaitu penilaian kinerja secara akurat dapat memberikan sumbangan pada pengambilan keputusan internal tanpa diskriminasi.



## B. Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terkait**

No	Nama Peneliti	Judul	Hasil Penelitian	Persamaan & Perbedaannya
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.	Ida Ayu dkk  Jurnal Manajemen Kewirausahaan Vol. 10 NO. 2 Sept 2008	Pengaruh Motivasi kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus)	Hasil penelitian, budaya organisasi, dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Sedangkan Motivasi hanya berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja.	Persamaannya adalah sama-sama menggunakan Variabel budaya organisasi dan kepemimpinan sebagai variabel independen dan Kinerja sebagai variabel Dependen. Perbedaannya adalah pada Brahmasari Motivasi sebagai variabel independen
2.	Koesmono (2005)  Jurnal Manajemen Kewirausahaan Vol. 7 NO. 2	Pengaruh Budaya Organisasi, Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur	Hasil penelitiannya menunjukkan secara langsung motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja, kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja, dan budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja.	Persamaannya adalah sama-sama menggunakan variable budaya organisasi, motivasi, dan kinerja. Perbedaannya adalah pada penelitian Koesmono menggunakan variable kepuasan kinerja
3.	Eny Rachmawati, dkk.	Pengaruh Motivasi Kerja, Kemampuan Kerja	Hasil penelitian membuktikan bahwa ada hubungan yang signifikan antara motivasi kerja	Persamaannya adalah sama-sama menggunakan variabel

	Jurnal JIAKP, Vol. 3, No. 1, Januari 2012	Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Badan Kesatuan Bangsa Dan Perlindungan Masyarakat Propinsi Jawa Tengah	dengan kinerja pegawai, hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja, hubungan yang signifikan secara bersama-sama antara variabel motivasi kerja, kemampuan kerja dan gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai, dan membuktikan bahwa semakin tinggi gaya kepemimpinan maka akan semakin tinggi pula tingkat kinerja pegawai.	kepemimpinan motivasi dan kinerja pegawai  Perbedaannya adalah pada penelitian Eny Rachmawati menggunakan variabel kemampuan kerja
4.	Biatna Dubert Tampupolon  Jurnal Standardisasi, Vo.9 No. 3, tahun 2007	Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan Dan Faktor Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Organisasi Yang Telah Menerapkan SNI 19-9001-2001	Hasil penelitian menyimpulkan bahwa Faktor gaya kepemimpinan memberikan kontribusi yang relatif besar dan sangat signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Faktor etos kerja memberikan kontribusi yang relatif kecil namun masih signifikan dijadikan sebagai indikator yang mempengaruhi kinerja pegawai organisasi tersebut. Namun bila kedua faktor tersebut secara simultan mampu memberikan kontribusi yang relatif semakin besar dan sangat signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai.	Persamaannya penelitian menggunakan kepemimpinan  Perbedaannya adalah lokasi yang diteliti dan waktu penelitian, Serta menggunakan variable etos kerja.
6	Dewita Heriyanti, S. Kom (2007) Tesis	Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional sebagai Variable Intervening	Budaya organisasi berpengaruh paling besar terhadap Kepuasan kerja. Budaya organisasi juga berpengaruh paling besar terhadap Kinerja Karyawan. Kinerja karyawan akan meningkat apabila budaya organisasi diperkuat.	Persamaan nya sama-sama menggunakan variable budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan variable kinerja.  Perbedaannya penelitian tersebut menggunakan variable kepuasan kerja dan komitmen

				organisasional.
7	Rani Mariam (2009) Tesis	Pengaruh Gaya kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening Studi Pada Kantor Pusat PT.Asuransi Jasa Indonesia (Persero)	Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan. Pengaruh dari gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja adalah signifikan dan positif, pengaruh dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja adalah signifikan dan positif, pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai adalah signifikan dan positif, pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai adalah signifikan dan positif	Persamaannya menggunakan variable budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kinerja.  Perbedaannya Kepuasan kerja sebagai variable intervening.
8	Ari Cahyo  Jurnal Ilmu Manajemen. Revitalisasi, Vol 1, No. 1, Juni 2012.	Analisa Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dosen Dan Karyawan Di Universitas Pawayan Daha Kediri	Hasil penelitian menunjukkan Variabel Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen dan karyawan, Variabel Variabel Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen dan karyawan, dan Variabel Kepemimpinan, Motivasi dan Budaya	Persamaannya sama-sama menggunakan Variabel Gaya kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan Kinerja.  Analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah <i>Analisis Regresi</i>

			Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Dosen dan Karyawan	
9	Wahyu Dewanto (2014) Tesis	Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi dan Implementasinya Terhadap Kinerja Karyawan Bandara Sultan Thaha Jambi	Hasil Penelitian menunjukkan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan baik secara langsung maupun tidak langsung dan baik sendiri maupun bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi  Budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan motivasi baik secara langsung maupun tidak langsung, sendiri maupun bersama-sama juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja.	Persamaannya obyek variabel yang diteliti.  Perbedaannya adalah lokasi yang diteliti dan waktu penelitian.

### C. Kerangka Berfikir

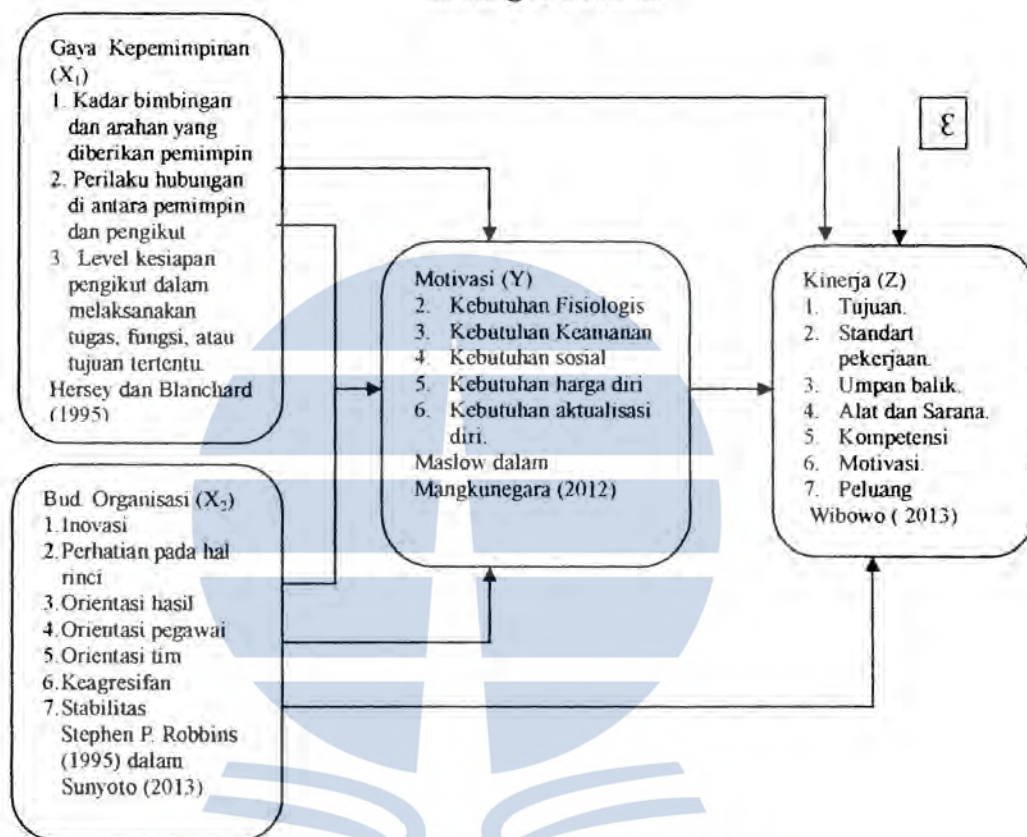
1. Berkaitan dengan kepemimpinan merupakan satu aspek penting dalam organisasi yang merupakan faktor penggerak organisasi melalui penanganan perubahan dan manajemen, maka keberadaan pemimpin bukan hanya sebagai simbol, tetapi memberi dampak positif bagi perkembangan organisasi (Komariah dalam Buchari, 2008). Selanjutnya gaya kepemimpinan yang 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, ketrampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi bawahannya. Gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar, yaitu yang mementingkan pelaksanaan tugas, yang mementingkan hubungan kerjasama, dan yang mementingkan hasil yang dapat dicapai (Rivai. Dkk, 2014:42)

Selanjutnya budaya organisasi merupakan faktor yang “tidak tampak” dan dapat mempengaruhi keberhasilan suatu korporat dalam mencapai tujuannya, disamping implementasi prinsip-prinsip manajemen (Thoyib, 2005). Budaya organisasi membentuk perilaku staf dengan mendorong pencampuran *core values* dan perilaku yang diinginkan, sehingga memungkinkan organisasi bekerja dengan lebih efisien dan efektif, meningkatkan konsistensi, menyelesaikan konflik, dan memfasilitasi koordinasi dan control. Budaya organisasi akan meningkatkan motivasi staf dengan memberi mereka perasaan memiliki, loyalitas, kepercayaan, dan nilai-nilai, dan menolong mereka berfikir positif tentang mereka dan organisasi (Nawawi, 2015: 15).

Faktor budaya organisasi dan gaya kepemimpinan akan mempengaruhi suatu kelangsungan dari suatu organisasi, karena keduanya akan menimbulkan motivasi bagi para pegawai sehingga pegawai akan melaksanakan pekerjaannya atas dasar kesadaran jika keduanya saling memberikan dukungan terhadap kenyamanan pegawai. Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan (Mangkunegara, 2012: 61). Tiga faktor tersebut pada intinya merupakan usaha untuk mendapatkan suatu produk sebagai cirik has dan tujuan dari suatu organisasi tersebut dibentuk. Sedangkan secara individu produk yang dihasilkan persatuan waktu adalah kinerja. Mangkunegara (2012, 9) kinerja adalah Prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dari uraian pernyataan diatas maka dapat disusun sebuah model konseptual yang akan dikembangkan dalam kerangka pemikiran, yang tersaji pada diagram berikut ini :

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



## 2. Hipotesis

Hipotesis penelitian merupakan dugaan sementara dari apa yang akan diteliti. Dari uraian diatas maka hipotesis pada penelitian ini adalah :

- Diduga gambaran gaya kepemimpinan ( $X_1$ ), budaya organisasi ( $X_2$ ), motivasi kerja (Y) dan Kinerja pegawai (Z) pada Bandiklatda Provinsi Jambi adalah baik.

- b. Diduga gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) dan budaya organisasi ( $X_2$ ) secara simultan dan parsial berpengaruh positif terhadap motivasi pegawai ( $Y$ ) pada Bandiklatda Provinsi Jambi
- c. Diduga gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) dan budaya organisasi ( $X_2$ ) secara simultan dan parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ( $Z$ ) pada Bandiklatda Provinsi Jambi
- d. Diduga motivasi ( $Y$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ( $Z$ ) pada Bandiklatda Provinsi Jambi
- e. Diduga gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) dan budaya organisasi ( $X_2$ ) melalui motivasi pegawai ( $Y$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ( $Z$ ) pada Bandiklatda Provinsi Jambi.

#### **D. Operasionalisasi Variabel**

Untuk menghindari terjadinya salah penafsiran dari berbagai pihak dari adanya penelitian ini, maka peneliti menggunakan definisi operasional sesuai dengan variabel-variabel yang peneliti gunakan dalam penelitian ini. Terdapat dua variabel bebas (*independent variable*) yaitu Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) dan Budaya Organisasi ( $X_2$ ), satu variabel antara (*intervening Variable*) yaitu Motivasi ( $Y$ ), serta variabel terikat (*dependent variable*) Kinerja pegawai ( $Z$ ).

Untuk lebih jelas terhadap definisi operasional diatas beserta indikator-indikatornya dalam penelitian ini, maka dapat dilihat lebih lanjut pada tabel 3.2 berikut ini :



**Tabel 3.1**  
**Definisi Operasional Variabel dan Indikator Penelitian**

Variabel	Definisi Variabel	Dimensi	Indikator	Skala Pengukuran	No Item
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ )	Gaya Kepemimpinan dipandang sebagai gaya kepemimpinan situasional yang terbentuk dari dinamika hubungan kerja di antara unsur pimpinan dan staf yang terungkap dari kadar bimbingan dan arahan yang diberikan pemimpin; Perilaku hubungan diantara pemimpin dan pengikut; dan level kesiapan pengikut dalam melaksanakan tugas, fungsi, atau tujuan tertentu. (Hersey dan Blanchard 1995)	1. Kadar bimbingan dan arahan yang diberikan pemimpin	Terhadap staf dalam perencanaan kebijakan, pelaksanaan kebijakan, dan laporan hasil pelaksanaan kebijakan	Ordinal	1
			Mengarahkan staf dalam perencanaan pekerjaan, melaksanakan pekerjaan, dan dalam laporan hasil pelaksanaan pekerjaan	Ordinal	2
			Situasi hubungan formal antar pimpinan, dan di antara pimpinan dengan staf	Ordinal	3
		2. perilaku hubungan di antara pemimpin dan pengikut	Perlakuan pimpinan terhadap bawahan di dalam dan diluar lingkungan kerja	Ordinal	4
			Situasi hubungan informal antar pimpinan, dan di antara pimpinan dan staf	Ordinal	5
			Sikap pimpinan terhadap staf di dalam dan di luar lingkungan kerja	Ordinal	6
			Persepsi staf dalam menerima arahan pimpinan	Ordinal	7
			Kematangan staf dalam mengambil resiko pekerjaan	Ordinal	8
			kreativitas staf dalam melaksanakan pekerjaan	Ordinal	9
			Kemampuan staf membaca situasi sesuai gaya kepemimpinan	Ordinal	10
			Kemampuan komunikasi staf dengan pimpinan	Ordinal	11
Budaya Organisasi ( $X_2$ )	Budaya organisasi adalah sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota organisasi yang membedakan organisasi	1. Perhatian pada hal-hal rinci/detail	Dalam bekerja, karyawan didorong untuk senantiasa bekerja secara cermat	Ordinal	12
			Ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas	Ordinal	13
		2. Orientasi hasil	Dalam bekerja organisasi fokus pada hasil	Ordinal	14

	tersebut dengan organisasi yang lain. Sistem makna bersama ini merupakan sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi. Stephen P. Robbins (1996)		Banyaknya pekerjaan tidak menjadikan masalah dalam bekerja	Ordinal	15
		3. Orientasi pegawai	Mengikuti semua aturan yang berlaku di Badan Diklat dan umumnya di PNS	Ordinal	16
			Perpengaruh dengan hal negatif dalam bekerja	Ordinal	17
		4. Orientasi tim	Sejauh mana individu pegawai menjaga kebersamaan tim.	Ordinal	18
			Anggapan sesama rekan kerja	Ordinal	19
		5. Keagresifan	Sejauh mana karyawan dalam bekerja secara agresif.	Ordinal	20
	6. Stabilitas	Dalam menjalankan tugas sejauh mana karyawan menjaga dan mempertahankan organisasi/ perusahaannya.	Ordinal	21	
Motivasi (Y)	Motivasi merupakan daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya.  Abraham Maslow dalam Mangkunegara (2012)	1. Kebutuhan fisiologis	Dalam bekerja saya merasa nyaman jika mempunyai ruang / tempat / meja kerja sendiri	Ordinal	22
			Adanya sarana kerja bagi setiap pegawai	Ordinal	23
			Adanya Fasilitas kerja setiap pegawai	Ordinal	24
		2. Kebutuhan keamanan	Adanya keamanan lingkungan kerja pegawai	Ordinal	25
			Adanya dukungan pengamanan dalam pelaksanaan pekerjaan	Ordinal	26
				3. Kebutuhan sosial	Adanya hubungan timbal balik antar pegawai
Adanya hubungan antar sesama petugas.	Ordinal				28
Adanya hubungan petugas dengan unit kerja terkait	Ordinal				29
4. Kebutuhan harga diri	Adanya Insentif atas pekerjaan.			Ordinal	30
	Adanya penghargaan pimpinan			Ordinal	31
	Adanya insentif dari instansi pihak terkait			Ordinal	32
5. Kebutuhan aktualisasi diri	Adanya aktualisasi identitas petugas.			Ordinal	33
	Adanya aktualisasi			Ordinal	34

			profesionalitas petugas		
			Adanya aktualisasi akuntabilitas petugas	Ordinal	35
Kinerja (Z)	Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Wibowo, 2013)	1. Tujuan	Adanya kualitas kerja lebih baik dari hari kemaren	Ordinal	36
			Adanya maksud tertentu sebagaimana diprogramkan dalam setiap kegiatan	Ordinal	37
		2. Standar	Adanya penyelesaian tugas sebelum waktu yang ditentukan	Ordinal	38
			Setiap Pekerjaan mempunyai tingkat kesulitan tertentu	Ordinal	39
		3. Umpan Balik	Adanya penghargaan kepada pegawai berprestasi dan bimbingan / arahan bagi pegawai yang belum berprestasi	Ordinal	40
		4. Alat dan Sarana	Adanya Sarana & prasarana dalam mengerjakan tugas.	Ordinal	41
		5. Kompetensi	Dalam bekerja diperlukan keahlian	Ordinal	42
		6. Motivasi	Adanya dorongan semangat dari pimpinan berupa insentif	Ordinal	43
			Adanya pengakuan/ pujian pimpinan atas prestasi kerja bawahan	Ordinal	44
		7. Peluang	Adanya kesempatan promosi jabatan bagi pegawai berprestasi	Ordinal	45
Adanya peluang bawahan untuk menunjukkan kemampuannya	Ordinal		46		

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Desain Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian deskriptif dan kuantitatif. Pendekatan Deskriptif dilaksanakan untuk menganalisis secara menyeluruh tentang gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja dan dampaknya terhadap kinerja pegawai pada Bandiklatda Provinsi Jambi, sedangkan untuk mengumpulkan dan menganalisis bukti empiris (data) peneliti akan melakukan pendekatan kuantitatif dengan melakukan pengujian data secara statistik, serta dilakukan secara sistematis agar dapat memahami fenomena sosial yang sedang diteliti (Sugiyono, 2005:52).

Dalam penelitian ini pendekatan kuantitatif digunakan secara khusus untuk dapat menganalisa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap motivasi, serta dampaknya terhadap kinerja pegawai pada Bandiklatda Provinsi Jambi. Sedangkan, pendekatan verifikatif sendiri digunakan dengan maksud untuk dapat menerapkan analisis (data) yang lebih rinci dan mendalam.

Adapun alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah alat analisis jalur (*path analysis*). Perhitungan menggunakan analisis jalur ini sendiri mensyaratkan data yang digunakan memiliki skala pengukuran interval. Karena tingkat pengukuran skala dari Likert's *Summated Rating* adalah ordinal, maka agar dapat diolah lebih lanjut harus diubah terlebih dahulu menjadi skala interval dengan menggunakan *Method Of Succesive Interval* (MSI).

Selain itu penelitian ini juga merupakan penelitian korelasi. Yang dimaksud dengan penelitian korelasi adalah suatu metode penelitian yang digunakan untuk memahami objek penelitian dengan berupaya menjelaskan keterkaitan antara beberapa variabel penelitian, variabel bebas dan terikat dengan menggunakan analisis korelasi *Pearson Product Moment*.

## **B. Populasi dan sampel**

### **1. Populasi**

Syekh (2011:13), menyatakan bahwa populasi adalah sekumpulan individu dengan ciri-ciri sama (satu species yang sama) yang hidup dalam tempat dan waktu yang sama. Sedangkan dalam statistika populasi adalah sekumpulan data yang menjadi obyek inferensi. Populasi juga diartikan sebagai wilayah generasi yang terdiri atas obyek/ subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2010 : 389).

Penelitian dilakukan di Bandiklatda Provinsi Jambi, sedangkan Populasi sasaran dalam penelitian ini adalah pegawai negeri sipil di lingkungan Bandiklatda Provinsi Jambi. Peneliti dan Kepala Bandiklada Provinsi Jambi tidak termasuk dalam penelitian ini.

## **2. Sampel**

Populasi dalam penelitian ini berjumlah 75 orang. Responden dipilih menggunakan sensus sebanyak jumlah populasi. Teknik pengambilan sampel yaitu dengan sensus.

### **C. Instrumen Penelitian**

Jenis data yang diperlukan guna mendukung dokumen-dokumen (informasi), baik yang berkaitan langsung maupun tidak langsung terhadap Gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi, dan kinerja. Dalam rangka memperoleh data yang diperlukan dalam penelitian ini diperoleh dari beberapa sumber yaitu :

1. Data primer, diperoleh secara langsung dari pegawai negeri sipil di lingkungan Bandiklatda Provinsi Jambi. Data diperoleh melalui penyebaran kuesioner penelitian, observasi, dan wawancara tidak langsung dengan responden yang mencakup data tentang kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi, dan kinerja..
2. Data sekunder, diperoleh dari berbagai dokumen atau laporan yang berkaitan dengan kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi, dan kinerja di lingkungan Bandiklatda Prov. Jambi.

### **D. Prosedur pengumpulan data**

1. Pengumpulan data dilakukan dengan metode survey. Metode survey adalah suatu metode penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dan menggunakan kuisisioner sebagai alat pengumpulan data. Dalam penelitian ini

data dan informasi dikumpulkan dari responden dengan menggunakan kuisioner tertutup. Setelah data diperoleh hasilnya akan dipaparkan secara deskriptif dan pada akhir penelitian akan dianalisis untuk menguji hipotesis yang diajukan pada awal penelitian ini (Effendi, 2003).

Metode penelitian dengan teknik survey adalah usaha pengamatan untuk mendapatkan keterangan-keterangan yang jelas terhadap suatu masalah tertentu dalam suatu penelitian. Penelitian dilakukan secara meluas dan berusaha mencari hasil yang segera dapat dipergunakan untuk suatu tindakan yang sifatnya deskriptif yaitu melukiskan hal-hal yang mengandung fakta-fakta, klasifikasi dan pengukuran yang akan diukur adalah fakta yang fungsinya merumuskan dan melukiskan apa yang terjadi (Ali, 1997).

Berdasarkan pengertian pakar di atas, maka penulis menarik kesimpulan bahwa metode survey deskriptif cocok untuk digunakan dalam penelitian ini karena sesuai dengan maksud penelitian, yaitu analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai pada Bandiklatda Provinsi Jambi.

## 2. Tehnik Pengumpulan Data

Arikunto (2007:30-31), mengemukakan bahwa terdapat beberapa teknik yang dapat digunakan dalam pengumpulan data yang akan digunakan dalam analisis penelitian ini, antara lain sebagai berikut :

### a. Kuesioner.

Kuesioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam laporan tentang hal yang responden ketahui.

b. Observasi, merupakan metode mengumpulkan data dengan mengamati langsung di lapangan. Proses ini berlangsung dengan pengamatan yang meliputi melihat, merekam, menghitung, mengukur, dan mencatat kejadian. Observasi bisa dikatakan merupakan kegiatan yang meliputi pencatatan secara sistematis kejadian-kejadian, perilaku, obyek-obyek yang dilihat dan hal-hal lain yang diperlukan dalam mendukung penelitian yang sedang dilakukan. Pada tahap awal observasi dilakukan secara umum, peneliti mengumpulkan data atau informasi sebanyak mungkin. Tahap selanjutnya peneliti harus melakukan observasi yang terfokus, yaitu mulai menyempitkan data atau informasi yang diperlukan sehingga peneliti dapat menemukan pola-pola perilaku dan hubungan yang terus menerus terjadi. Jika hal itu sudah ditemukan, maka peneliti dapat menemukan tema-tema yang akan diteliti.

c. Studi Kepustakaan/Dokumentasi.

Teknik kepustakaan / dokumentasi adalah teknik yang mempelajari buku-buku, literatur, dan laporan yang berhubungan dengan penelitian yang sedang dilakukan.

Data dalam penelitian ini merupakan data kualitatif yang akan digunakan untuk menggambarkan variabel-variabel penelitian, yakni variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi, dan kinerja pegawai serta hubungan-hubungan antar variabel-variabel tersebut. Untuk memperoleh data tersebut



digunakan metode survei dengan menggunakan perangkat kuesioner yang ditunjukkan pada responden. Format kuesioner terdiri dari dua bagian utama, bagian pertama menyangkut pertanyaan-pertanyaan umum mengenai karakteristik dari para responden, seperti data mengenai jenis kelamin, umur, dan lainnya, dan bagian kedua berisi pertanyaan mengenai masalah pokok penelitian.

Metode kuesioner berupa pertanyaan atau pernyataan yang berkaitan dengan pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja dan kinerja yang tersusun dengan menggunakan skala linkert (*Linkert Scale*) yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok tentang kejadian atau gejala sosial (Riduwan, 2011 :20). Dalam angket berbentuk pilihan telah didesain sedemikian rupa sehingga responden tinggal memilih alternatif jawaban yang disediakan dengan alternatif jawaban telah disesuaikan dengan pokok permasalahan dan tujuan penelitian. Alternatif jawaban yang disediakan dengan skor masing-masingnya seperti yang diperlihatkan pada tabel 3.1 dibawah ini :

**Tabel 3.1**  
**Skor Pendapat Responden Tentang Budaya organisasi, Gaya kepemimpinan, Motivasi, dan Kinerja Pegawai**

Pendapat Responden	Skor
Sangat setuju	5
Setuju	4
Netral	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Dengan menggunakan skala likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi dimensi, dimensi dijabarkan menjadi sub variabel kemudian

sub variabel dijabarkan menjadi indikator-indikator yang dapat diukur. Melalui indikator yang terukur ini dapat dijadikan titik tolak untuk membuat item instrumen yang berupa pertanyaan atau pernyataan yang perlu dijawab oleh responden.

### 3. Variabel penelitian

Penelitian ini menggunakan empat variable. Dua variabel bebas (*independent variable*) yaitu, Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ), dan Budaya Organisasi ( $X_2$ ), satu variabel antara (*intervening Variable*) yaitu Motivasi ( $Y$ ), serta variabel terikat (*dependent variable*) Kinerja pegawai ( $Z$ ).

### E. Metode Analisis Data

#### 1. Transformasi Data

Data dalam penelitian ini diperoleh dari jawaban kuesioner pada responden yang menggunakan skala ordinal. Agar dapat dianalisis secara statistik maka data tersebut harus dinaikkan menjadi skala interval dengan menggunakan *Methods of Successive Interval (MSI)*. Langkah-langkahnya sebagai berikut:

- a. Berdasarkan jawaban responden untuk setiap pertanyaan, dihitung frekuensi setiap jawaban.
- b. Berdasarkan frekuensi yang diperoleh untuk setiap pertanyaan, dihitung proporsi setiap jawaban.

- c. Berdasarkan proporsi setiap pertanyaan, dihitung proporsi kumulatif untuk setiap pilihan jawaban.
- d. Untuk setiap pertanyaan, hitung nilai  $Z$  untuk masing-masing proporsi kumulatif dengan menggunakan tabel distribusi normal.
- e. Tentukan nilai densitas normal ( $f_d$ ) sesuai dengan nilai  $Z$ .
- f. Hitung nilai numerik penskalaan (*scale value*) untuk setiap nilai  $Z$  dengan menggunakan rumus :

$$SV = \frac{\text{Density at lower limit} - \text{Density at upper limit}}{\text{Area under upper limit} - \text{Area under lower limit}}$$

Dari hasil jawaban responden maka akan diperoleh data dan nilai dari masing-masing variabel seperti gaya kepemimpinan dan budaya organisasi untuk mengetahui dan mengidentifikasi bagaimana kecenderungan dan variasi tanggapan responden terhadap kuesioner yang telah diajukan untuk variabel intervening berupa motivasi kerja dan variabel dependen berupa kinerja pegawai.

Untuk melihat kecenderungan dan variasi variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi dan kinerja pegawai pada instansi Badan Diklat Daerah Provinsi Jambi dapat ditentukan berdasarkan distribusi frekuensi. Dengan melihat skor tersebut maka akan kelihatan apakah skor variabel yang diteliti masuk kedalam kategori sangat rendah, rendah, sedang, tinggi, atau sangat tinggi. Untuk mengetahui kriteria klasifikasi tersebut maka ditentukanlah skor klasifikasi dengan rentang skala menggunakan Rumus sebagai berikut :

## 1) Penentuan Rentang Skala

$$RS = \frac{n(m-1)}{m}$$

RS = rentang skala    n = Jumlah sampel    m = Jumlah alternatif jawaban

Sehingga :

$$RS = \frac{75(5-1)}{5}$$

$$RS = 60$$

## 2) Penentuan Rentang Skor

Untuk menghitung frekuensi skor setiap item seperti yang dikemukakan Umar (2007:25), bahan perhitungan skor setiap komponen yang diteliti, yaitu dengan mengalikan seluruh frekuensi data dengan nilai bobot dengan rumus, sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{Skor terendah} &= \text{Bobot Terendah} \times \text{Jumlah Sampel} \\ &= 1 \times 75 = 75 \\ \text{Skor Tertinggi} &= \text{Bobot Tertinggi} \times \text{Jumlah Sampel} \\ &= 5 \times 75 = 375 \end{aligned}$$

Berdasarkan data perhitungan diatas maka dibuatlah bagan sebagai berikut :

No	Rentang Skala	Penafsiran		
		1	75 – 134	Sangat rendah
2	135 – 194	Rendah	Tidak Baik	Hampir tidak Pernah
3	195 – 254	Sedang	Cukup Baik	Kadang-kadang
4	255 – 314	Tinggi	Baik	Sering
5	315 – 375	Sangat Tinggi	Sangat Baik	Selalu

Sementara itu untuk memberi rentang skala untuk masing-masing item pernyataan dalam setiap indikator pada masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini, diberi rumus :

$$\text{Rentang Skala} = \frac{n \times i(m - 1)}{m}$$

Dimana :

$n$  = Jumlah Sampel

$m$  = Jumlah Alternatif Jawaban Setiap Item

$i$  = Jumlah Item pertanyaan

Adapun rentang skala berdasarkan nilai bobot masing-masing item pernyataan dalam setiap indikator pada masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini, adalah sebagai berikut :

**(1) Gaya Kepemimpinan.**

$$1 \times 75 \times 11 = 825 \text{ (Nilai Terendah)}$$

$$5 \times 75 \times 11 = 4.125 \text{ (Nilai Tertinggi)}$$

Maka, besar rentang skor untuk variabel Gaya Kepemimpinan, adalah sebagai berikut:

$$RS = \frac{75 \times 11 (5 - 1)}{5} = 660$$

Adapun rentang skala yang digunakan, yakni :

No	Skala	Keterangan
1.	825 – 1.484	Sangat Tidak Baik
2.	1.485 – 2.144	Tidak Baik
3.	2.145 – 2.804	Cukup Baik
4.	2.805 – 3.464	Baik
5.	3.465 – 4.125	Sangat Baik

**(2) Budaya Organisasi.**

$$1 \times 75 \times 10 = 750 \text{ ( Nilai Terendah )}$$

$$5 \times 75 \times 10 = 3.750 \text{ ( Nilai Tertinggi )}$$

Maka, besar rentang skor untuk variabel budaya organisasi, adalah sebagai berikut :

$$RS = \frac{75 \times 10 (5 - 1)}{5} = 600$$

Adapun rentang skala yang digunakan yakni:

No	Skala	Keterangan
1.	750 – 1.349	Sangat Tidak Baik
2.	1.350 – 1.949	Tidak Baik
3.	1.950 – 3.549	Cukup Baik
4.	2.550 – 3.149	Baik
5.	3.150 – 3.750	Sangat Baik

**(3) Motivasi.**

$$1 \times 75 \times 14 = 1.050 \text{ ( Nilai Terendah )}$$

$$5 \times 75 \times 14 = 5.250 \text{ ( Nilai Tertinggi )}$$

Maka, besar rentang skor untuk variabel motivasi, adalah sebagai berikut :

$$RS = \frac{75 \times 14 (5 - 1)}{5} = 840$$

Adapun rentang skala yang digunakan, yakni :

No	Skala	Keterangan
1.	1.050 – 1.889	Sangat rendah
2.	1.890 – 2.729	Rendah
3.	2.730 – 3.569	Sedang
4.	3.570 – 4.409	Tinggi
5.	4.410 – 5.250	Sangat Tinggi

**(4) Kinerja Pegawai.**

$$1 \times 75 \times 11 = 825 \text{ (Nilai Terendah)}$$

$$5 \times 75 \times 11 = 4.125 \text{ (Nilai Tertinggi)}$$

Maka, besar rentang skor untuk variabel kinerja pegawai, adalah sebagai berikut :

$$RS = \frac{75 \times 11 (5 - 1)}{5} = 660$$

Adapun rentang skala yang digunakan, yakni :

No	Skala	Keterangan
1.	825 – 1.484	Sangat Tidak Baik
2.	1.485 – 2.144	Tidak Baik
3.	2.145 – 2.804	Cukup Baik
4.	2.805 – 3.464	Baik
5.	3.465 – 4.125	Sangat Baik

**2. Uji Kualitas Data**

Untuk mengetahui bahwa instrumen yang digunakan sudah valid sehingga akan menghasilkan data yang akurat sesuai dengan kebutuhan penelitian maka perlu dilakukan pengujian

**a. Uji Validitas**

Validitas adalah tingkat keandalan dan kesahihan alat ukur yang digunakan. Instrumen dikatakan valid berarti menunjukkan alat ukur yang dipergunakan untuk mendapatkan data itu valid atau dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya di ukur (Sugiyono, 2004:137). Dengan demikian, instrumen yang valid merupakan instrumen yang benar-benar tepat untuk mengukur apa yang hendak di ukur.

Sebuah instrumen pengukuran dapat dikatakan valid jika instrumen tersebut memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud dilakukannya pengukuran tersebut. Pengertian dari validitas adalah sejauhmana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Uji validitas dalam penelitian ini dengan menggunakan kriteria yang diambil dari alat ukur itu sendiri, yaitu dengan cara mengkorelasikan antara skor item dengan skor total (keseluruhan item). Maksud dari validitas item yang digunakan dalam uji validitas tersebut adalah teknik koefisien korelasi dari *Pearson Product Moment* (PPM) atau ( $r$ ).

Teknik analisis korelasi PPM menggunakan data interval dan ratio dengan persyaratan tertentu. Kalau salah satu dari persyaratan tersebut tidak terpenuhi maka analisis korelasi tidak dapat dilakukan. Menurut Supardi (2013 ; 169) rumus korelasi PPM tersebut adalah :

$$r_{xy} = \frac{n\sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{[n\sum x^2 - (\sum x)^2][n\sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

Keterangan :

- $r_{xy}$  = Koefisien Korelasi Product Moment.
- $n$  = Banyaknya pasang data (unit sampel)
- $x$  = Variabel bebas
- $y$  = Variabel terikat

Nilai koefisien korelasi  $r$  adalah antara -1 sampai 1 dengan kriteria pemanfaatan apabila nilai  $r = -1$  artinya korelasinya negatif ;  $r = 0$  artinya



tidak ada korelasi; dan  $r = 1$  berarti korelasinya sangat kuat. Sedang arti harga  $r$  akan dikonsultasikan dengan tabel interpretasi sebagai berikut :

**Tabel 3.3**  
**Tabel Interpretasi Nilai  $r$**

No	Interval Koefisien	Tingkat Keeratan Hubungan
1	0,80 – 1,00	Sangat kuat
2	0,60 – 0,79	Kuat
3	0,40 – 0,59	Cukup kuat
4	0,20 – 0,39	Lemah
5	0,00 – 0,19	Sangat lemah

Menurut Syekh ( 2011 : 113) : untuk menyatakan besar kecilnya sumbangan variabel X terhadap Y dapat ditentukan dengan rumus koefisien determinan sebagai berikut :

$$KD = r^2 \times 100 \%$$

Keterangan :

KD = Nilai Koefisien Determinasi

R = Nilai Koefisien Korelasi

Pengujian lanjutan adalah dengan menggunakan uji signifikansi yang berfungsi mencari makna hubungan variabel variabel X terhadap Y dengan rumus sebagai berikut : (Syekh, 2011 ; 88).

$$t_{hit} = \frac{\frac{r_s}{1}}{\sqrt{n-1}}$$

### b. Uji Realibilitas (Uji keandalan)

Uji realibilitas dilakukan untuk mengetahui tingkat konsistensi hasil pengukuran jika dilakukan pengukuran ulang terhadap gejala dan alat ukur yang sama (Ali, 2013 : 135). Dalam melakukan uji realibilitas, penulis menggunakan rumus Alpha dengan langkah sebagai berikut :

1) Membuat daftar distribusi nilai untuk setiap bulir angket dengan langkah sebagai berikut :

- a) Memberikan nomor pada angket yang masuk;
- b) Memberikan skor pada setiap bulir sesuai dengan bobot yang telah ditentukan berupa skala linker kategori 5;
- c) Menjumlahkan skor dari setiap responden untuk kemudian dikuadratkan;
- d) Menjumlahkan skor yang ada pada setiap bulir dari setiap jawaban yang diberikan responden;
- e) Mengkuadratkan skor jawaban dari setiap responden untuk setiap bulir dan kemudian menjumlahkannya.

2) Menghitung koefisien r untuk uji reabilitas dengan menggunakan rumus Alpha sebagai berikut :

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

(Arikunto dalam Ali, 2013: 135)

Keterangan :

- $r_{11}$  = Realibilitas Instrumen
- K = Banyaknya bulir soal
- = Jumlah varian bulir

= Varian total

Adapun ketentuannya adalah sebagai berikut :

- a) Untuk mendapatkan koefisien realibilitas instrumen, terlebih dahulu setiap bulir tersebut dijumlahkan untuk mendapatkan jumlah Varian dengan rumus sebagai berikut :

$$\sigma^2 = \frac{\sum X^2}{n}$$

- b) Langkah selanjutnya adalah dengan melakukan perhitungan untuk mendapatkan varian total.
- c) Mengkonsultasikan nilai r dengan pedoman interpretasi koefisien korelasi untuk mengetahui apakah instrumen angket yang digunakan reliabel atau tidak.

### 3. Analisis Deskriptif

Analisis ini digunakan untuk menjawab tujuan penelitian nomor 1 (satu) yaitu menganalisis gaya kepemimpinan, budaya organisasi, , motivasi kerja serta kinerja karyawan/ pegawai pada Badan diklat Provinsi Jambi.

### 4. Analisis Statistika (Verikatif)

Analisis ini digunakan untuk menjawab tujuan penelitian nomor 2 sampai nomor 5, sekaligus untuk menjawab hipotesis nomor 2 dengan nomor 5. Untuk memudahkann kerja maka menggunakan program atau *Software SPSS (Statistical*

*Product and Service Solution*) versi 19. Adapun alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah alat analisis jalur (*path analysis*). Perhitungan menggunakan analisis jalur ini sendiri mensyaratkan data yang digunakan memiliki skala pengukuran interval. Karena tingkat pengukuran skala dari Likert's *Summated Rating* adalah ordinal, maka agar dapat diolah lebih lanjut harus diubah terlebih dahulu menjadi skala interval dengan menggunakan *Method Of Succesive Interval* (MSI).

Analisis jalur (*Path analysis*) adalah suatu teknik pengembangan dari regresi linear berganda. Teknik ini digunakan untuk menguji besarnya sumbangan (kontribusi) yang ditunjukkan oleh koefisien jalur pada setiap diagram jalur dari hubungan kausal antar variabel  $X_1$ ,  $X_2$  terhadap  $Y$  serta dampaknya terhadap  $Z$  (Supardi, 2013 : 271).

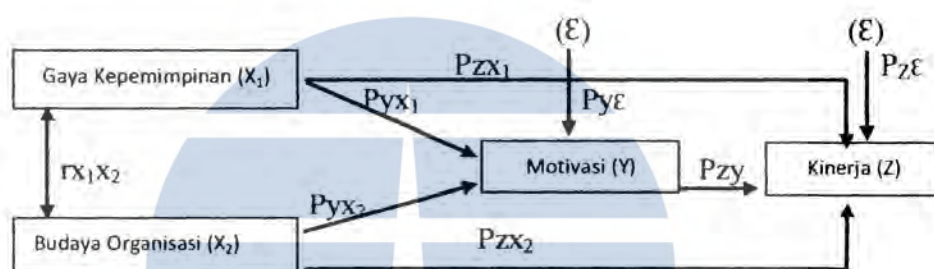
Penggunaan metode Path analysis dapat dilakukan jika terpenuhinya persyaratan sebagai berikut :

- a. Hubungan antar variabel didalam model adalah linier, perubahan yang terjadi pada variabel adalah merupakan fungsi perubahan linier dari variabel lainnya yang bersifat kausal.
- b. Variabel yang diamati bersifat aditif, tidak menggunakan variabel yang mempunyai sifat multiflikatif dan eksponensial
- c. Variabel sisa tidak berkorelasi dengan variabel yang sesudahnya.

Path analysis ini mengikuti pola struktural atau model struktural dengan variabel penelitian gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) dan budaya organisasi ( $X_2$ ) sebagai variabel bebas (*independen*), motivasi ( $Y$ ) sebagai variabel antara (*intervening*)

dan kinerja pegawai (*dependen*) sebagai variabel terikat (*dependen*). Sedangkan variabel lain yang tidak diukur dan tidak diteliti dan mempunyai pengaruh terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai disebut sebagai epsilon ( $\epsilon$ ).

Model dirancang berdasarkan hubungan antar variabel, secara teoritis dapat dibuat dalam bentuk diagram path sebagaimana gambar berikut :



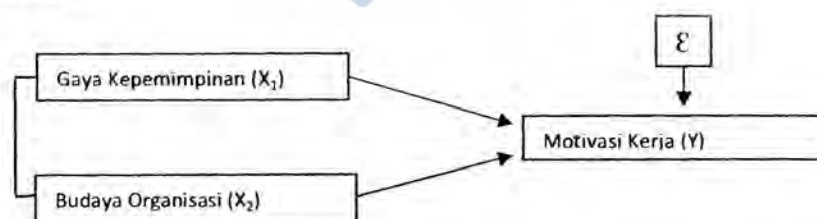
**Gambar 3.1**  
**Diagram Jalur dan Koefisien Jalur**

Untuk menjawab tujuan b dapat diperoleh melalui persamaan berikut :

$$Y = P_{YX_1}X_1 + P_{YX_2}X_2 + \epsilon$$

Dan dapat dinyatakan dengan diagram sebagai berikut :

#### Struktur I



**Gambar 3.2**  
**Analisis Jalur Struktur I**

1) Pengaruh  $X_1$  terhadap  $Y$ 

- Pengaruh langsung

$$X_1 \longrightarrow Y = (P_{YX_1}) \times (P_{YX_1})$$

- Pengaruh tidak langsung

$$X_1 \Omega X_2 \longrightarrow Y = (P_{YX_1}) \times (r_{X_1 X_2}) \times (P_{YX_2})$$

- Pengaruh total

$$= \text{pengaruh langsung} + \text{pengaruh tidak langsung}$$

2) Pengaruh  $X_2$  terhadap  $Y$ 

- Pengaruh langsung

$$X_2 \longrightarrow Y = (P_{YX_2}) \times (P_{YX_2})$$

- Pengaruh tidak langsung

$$X_2 \Omega X_1 \longrightarrow Y = (P_{YX_1}) \times (r_{X_2 X_1}) \times (P_{YX_1})$$

- Pengaruh total

$$= \text{pengaruh langsung} + \text{pengaruh tidak langsung}$$

3) Pengaruh secara bersama – sama antara  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap  $Y$ 

- Pengaruh langsung secara bersama – sama antara  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap  $Y$

$$X_1 \text{ dan } X_2 \longrightarrow Y = (P_{YX_1} \times P_{YX_1}) + (P_{YX_2} \times P_{YX_2})$$

- Pengaruh tidak langsung secara bersama sama antara  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap  $Y$ .

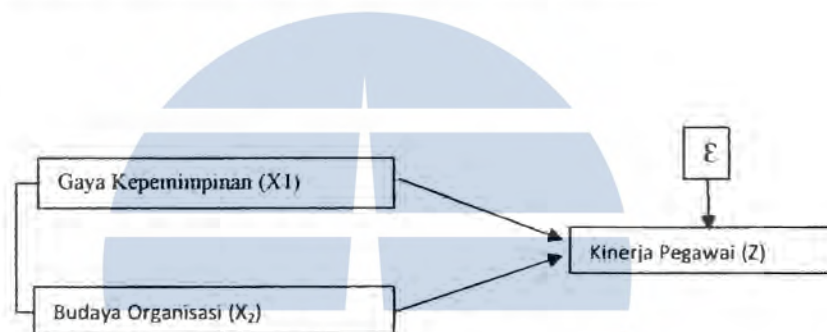
$$X_1 \text{ dan } X_2 \Omega Y = (P_{YX_1}) \times (r_{X_1 X_2}) \times (P_{YX_2})$$

- Total pengaruh  
= Pengaruh langsung + pengaruh tidak langsung

Untuk menjawab tujuan c dapat diketahui melalui persamaan berikut :

$$Z = Pz_{x_1} \cdot x_1 + Pz_{x_2} \cdot x_2 + Pz_y \cdot y + \epsilon$$

dan dapat dinyatakan dengan diagram Struktur II berikut :



**Gambar 3.3**  
**Analisis Jalur Struktur II**

4) Pengaruh X1 terhadap Z

- Pengaruh langsung

$$X1 \longrightarrow Z = (PZX_1 \times PZX_1)$$

- Pengaruh tidak langsung

$$X1 \Omega X_2 \longrightarrow Z = PZX_1 \times r_{X_1X_2} \times PZX_2$$

- Pengaruh tidak langsung X<sub>1</sub> terhadap Z melalui Y

$$X1 \Omega Y \longrightarrow Z = (PZX_1) \times (r_{X_1X_2}) \times (PYX_2) \times (PZY)$$

- Pengaruh total = Pengaruh langsung + Pengaruh tidak langsung.

5) Pengaruh  $X_2$  terhadap  $Z$ 

- Pengaruh langsung

$$X_2 \longrightarrow Z = (PZX_2 \times PZX_2)$$

- Pengaruh tidak langsung

$$X_2 \Omega X_1 \longrightarrow Z = PZX_2 \times r_{X_1X_2} \times PZX_1$$

- Pengaruh tidak langsung  $X_2$  terhadap  $Z$  melalui  $Y$

$$X_2 \Omega Y \longrightarrow Z = (PZX_2) \times (r_{X_1X_2}) \times (PYX_1) \times (PZY)$$

- Pengaruh total = Pengaruh langsung + Pengaruh tidak langsung.

6) Pengaruh bersama-sama antara  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap  $Z$ 

- Pengaruh langsung secara bersama antara  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap  $Z$

$$X_1 \text{ dan } X_2 \longrightarrow Z = (PZX_1 \times PZX_1) + (PZX_2 \times PZX_2)$$

- Pengaruh tidak langsung secara bersama antara  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap  $Z$

$$X_1 \text{ dan } X_2 \Omega Z = (PZX_1) \times (r_{X_1X_2}) \times (PZX_2)$$

- Pengaruh Total = Pengaruh langsung + Pengaruh tidak langsung

## Struktur III



Gambar 3.3 Analisis Jalur Struktur III

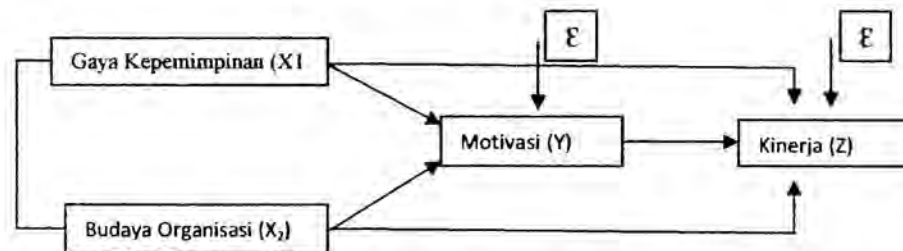
1) Pengaruh langsung  $Y$  terhadap  $Z$  untuk menjawab hipotesis 4

$$Y \longrightarrow Z = PYZ \times PYZ$$



Untuk mengetahui tujuan penelitian e dapat diketahui melalui persamaan

$$Z = P_{ZX1} X_1 + P_{ZX2} X_2 + P_{ZY} Y + \epsilon$$



Gambar 3.4 Analisis Jalur Struktur IV

- 2) Hubungan kausal variabel gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ), Budaya organisasi ( $X_2$ ) dan Motivasi ( $Y$ ) terhadap  $Z$  untuk menjawab hipotesis 5.

Pengaruh tidak langsung

$$Z = P_{ZX1} X_1 + P_{ZX2} X_2 + P_{ZY} Y + \epsilon$$

### 5. Uji simultan (Uji F)

Uji simultan (uji F) digunakan untuk melihat pengaruh secara simultan antara variabel independen dengan variabel dependen. Dasar pengambilan keputusannya adalah dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi berupa :

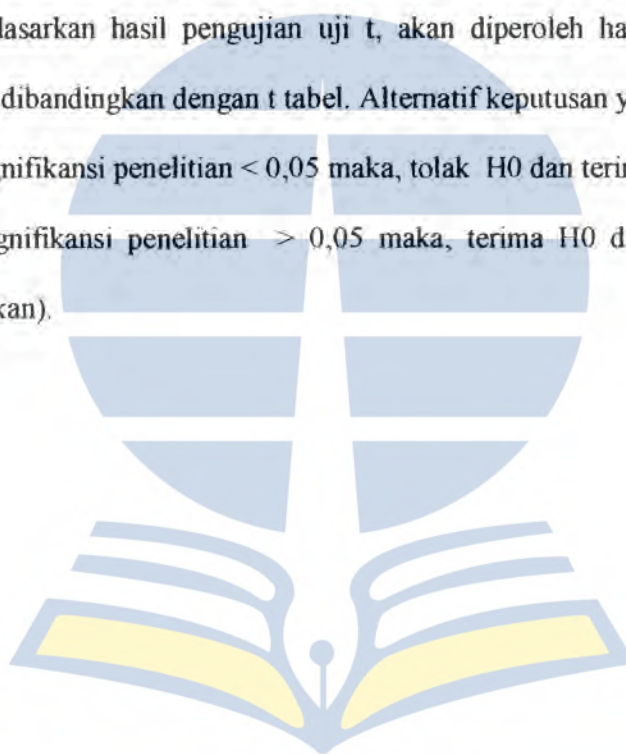
- Jika signifikansi penelitian  $< 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, maka modelnya adalah signifikan.
- Jika signifikansi penelitian  $> 0,05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak, maka modelnya adalah tidak signifikan (Syekh, 2011; 116)

## 6. Uji Parsial (Uji t)

Uji t dikenal dengan nama uji parsial yang berguna untuk menguji bagaimana pengaruh masing –masing variabel bebas (Independent) secara sendiri sendiri terhadap variabel variabel terikat (dependent). Uji bisa dilakukan dengan membandingkan t hitung dengan t tabel atau melihat kolom signifikansi pada masing-masing t hitung.

Berdasarkan hasil pengujian uji t, akan diperoleh hasil berupa t hitung, kemudian dibandingkan dengan t tabel. Alternatif keputusan yang diambil adalah :

- a. Jika signifikansi penelitian  $< 0,05$  maka, tolak  $H_0$  dan terima  $H_1$  (Signifikan).
- b. Jika signifikansi penelitian  $> 0,05$  maka, terima  $H_0$  dan tolak  $H_1$  (Tidak Signifikan).



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Deskripsi Objek Penelitian

Populasi sasaran dalam penelitian ini adalah pegawai Negeri sipil di lingkungan Bandiklatda Provinsi Jambi, meliputi Pejabat structural, Pegawai Fungsional Umum, dan Fungsional Tertentu ( Widyaiswara). Untuk memperoleh data yang mencakup gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi dan kinerja, telah disebar kuesioner penelitian sebanyak 75 buah. Dari 75 Kuesioner yang disebar, seluruh kuesioner kembali dan dapat diolah. Adapun rincian mengenai jumlah kuesioner yang disebar dan yang diterima kembali dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.1 berikut ini:

**Tabel 4.1**  
**Jumlah Sampel dan Tingkat Pengembalian**

Penyebaran Kuesioner	Jumlah	Persentase
Kuesioner yang disebar	75	100%
Kuesioner yang kembali	75	100%
Kuesioner yang tidak kembali	0	0
Kuesioner yang tidak dapat diolah	0	0
Kuesioner yang dapat diolah	75	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

## 1. Profil Responden

Pada bab ini disajikan gambaran data penelitian yang diperoleh dari hasil jawaban responden, proses pengolahan data dan analisis hasil pengolahan data, selanjutnya akan digunakan sebagai dasar untuk analisis dan menjawab hipotesis penelitian.

Analisis data deskriptif digunakan untuk menggambarkan kondisi jawaban responden untuk masing-masing variabel. Hasil jawaban tersebut selanjutnya digunakan untuk mendapatkan tendensi jawaban responden mengenai kondisi masing-masing variabel.

## 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis kelamin

Karakteristik pegawai Bandiklatda Provinsi Jambi yang dijadikan sebagai responden dalam penelitian berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 4.2 berikut :

**Tabel 4.2**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1.	Laki-laki	29	38,67
2.	Perempuan	46	61,33
	<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>100</b>

Sumber : Sekretariat Bandiklatda Provinsi Jambi.

Berdasarkan keterangan tabel di atas, maka dapat diketahui bahwa responden pada Bandiklatda Provinsi Jambi apabila dilihat dari jenis kelamin laki-laki diperoleh sebanyak 29 orang pegawai (38,67%), dan jenis kelamin perempuan sebanyak 46 orang pegawai (61,33%).

### 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan

Jenjang pendidikan turut mempengaruhi pola pikir seseorang dalam menentukan pilihan dan tindakan yang akan diambil. Pola tingkah laku yang dikerjakan secara terus menerus dan diwariskan secara turun temurun maka akan menjadi sebuah tradisi atau budaya. Dari hasil penelitian yang dilakukan maka tingkat pendidikan pegawai di Bandiklatda Provinsi Jambi dapat dilihat pada tabel 4.3 berikut :

**Tabel 4.3**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan Pada**  
**Badan Pendidikan Dan Pelatihan Daerah Provinsi Jambi**

No	Bidang Jabatan	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1.	Magister ( S2 )	26	34,67
2.	Strata Satu ( S1 )	33	44,00
3.	Diploma	5	06,67
4.	SMA / Sederajat	11	14,67
<b>Total</b>		<b>75</b>	<b>100,00</b>

Sumber : Sekretariat Bandiklatda Provinsi Jambi.

Berdasarkan keterangan tabel dan gambar di atas, maka dapat diketahui bahwa responden pada Bandiklatda Provinsi Jambi dilihat dari jenjang pendidikan magister (S2) sebanyak 26 orang (34,67%), jenjang pendidikan strata I (S1) sebanyak 33 orang (44%), jenjang pendidikan diploma sebanyak 5 orang (6,67%), dan jenjang pendidikan SMA / sederajat sebanyak 11 orang (14,67%).

### 4. Karakteristik Responden Berdasarkan Tempat Kerja

Adapun karakteristik dari responden yang dijadikan sebagai unit analisis dalam penelitian berdasarkan tempat kerja pada masing-masing pegawai dapat dilihat pada tabel, sebagai berikut :

**Tabel 4.4**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Tempat Kerja Pada**  
**Badan Pendidikan Dan Pelatihan Daerah Provinsi Jambi**

No	Tempat Kerja	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1.	Sekretariat	28	38,7
2.	Widyaiswara	17	21,3
3.	Bidang Manajemen Pemerintahan	7	9,3
4.	Bidang Struktural	9	12
5.	Bidang Fungsional	7	9,3
6.	Bidang Teknis	7	9,3
<b>Total</b>		<b>75</b>	<b>100</b>

Sumber : Data sekunder (Diolah).

Berdasarkan keterangan tabel diatas dapat diketahui bahwa responden atau pegawai terbanyak berada pada sekretariat yakni sebanyak 28 orang pegawai atau 38,7 %, disusul pegawai Widyaiswara sebanyak 17 orang atau 21,3 %, bidang struktural sebanyak 9 orang atau 12 %, dan untuk bidang Manajemen pemerintahan, bidang fungsional serta bidang teknis jumlahnya sama yakni masing-masing sebanyak 7 orang atau 9,3 %.

## **B. Hasil**

### **1. Hasil Uji Kualitas Data**

Penelitian yang mengukur variabelnya dengan menggunakan instrumen dalam kuesioner harus diuji kualitas datanya. Suatu instrument harus memenuhi dua syarat berikut ini agar instrumen tersebut dapat mengukur variabel yang digunakan dalam penelitian tersebut. Adapun syarat yang penting yang berlaku dalam kuesioner yaitu keharusan suatu kuesioner untuk valid dan reliabel. Agar

bisa valid dan reliabel, maka perlu dilakukan uji validitas data dan reliabilitas data.

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

Uji validitas digunakan untuk mengetahui seberapa jauh item-item pernyataan yang dikembangkan berdasarkan masing-masing indikator dari variabel-variabel, seperti, kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja pegawai untuk dapat digunakan dalam penganalisaan data lebih lanjut dalam sebuah penelitian. Uji ini dilakukan untuk mengetahui keabsahan dari kuesioner yang digunakan dalam penelitian.

Berdasarkan hasil analisis dari ke empat variabel-variabel penelitian yang telah dibahas sebelumnya, adapun pengujian validitas menggunakan *r Product Moment* sebesar 0,227 ( $n = 75$ ) menurut Riduwan & Akdon (2009:292), dengan taraf signifikan sebesar 5% ( $\alpha = 0,05$ ).

##### **1) Uji Validitas Variable Kepemimpinan (X1)**

Kuesioner pada variabel Gaya Kepemimpinan (X1) terdapat 11 butir pertanyaan yang semua diisi dengan lengkap oleh responden yang berjumlah 75 orang, dan ketika diuji dengan program SPSS 19 dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

**Tabel 4.5**  
**Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian**  
**Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)**

Instrumen	Koefisien Korelasi ( $r_{hitung}$ )	r Product Moment ( $r_{tabel}$ )	Signifikansi	Keterangan
X <sub>1</sub> -1	0,549	0,227	0,000	Valid
X <sub>1</sub> -2	0,628	0,227	0,000	Valid
X <sub>1</sub> -3	0,504	0,227	0,000	Valid
X <sub>1</sub> -4	0,459	0,227	0,000	Valid
X <sub>1</sub> -5	0,607	0,227	0,000	Valid
X <sub>1</sub> -6	0,588	0,227	0,000	Valid
X <sub>1</sub> -7	0,479	0,227	0,000	Valid
X <sub>1</sub> -8	0,724	0,227	0,000	Valid
X <sub>1</sub> -9	0,566	0,227	0,000	Valid
X <sub>1</sub> -10	0,462	0,227	0,000	Valid
X <sub>1</sub> -11	0,551	0,227	0,000	Valid

Sumber : Data Olahan Melalui Program SPSS.

Dengan demikian dengan menggunakan program bantuan komputer SPSS versi 19, dari uraian yang telah digambarkan dalam tabel di atas, maka dapat diketahui bahwa item pertanyaan atau pernyataan nomor 1 - 11 yang diajukan dari variabel gaya kepemimpinan (X1) adalah valid dengan ketentuan nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$ .

## 2) Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi (X2)

Kuesioner pada variabel budaya organisasi (X2) terdapat 10 butir pertanyaan yang semua diisi dengan lengkap oleh responden yang berjumlah 75 orang, dan ketika diuji dengan program SPSS 19 dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :



**Tabel 4.6**  
**Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian**  
**Variabel Budaya Organisasi (X2)**

<b>Instrumen</b>	<b>Koefisien Korelasi ( <math>r_{hitung}</math> )</b>	<b>r Product Moment ( <math>r_{tabel}</math> )</b>	<b>Signifikasi</b>	<b>Keterangan</b>
X2-1	0,308	0,227	0,007	Valid
X2-2	0,485	0,227	0,000	Valid
X2-3	0,623	0,227	0,000	Valid
X2-4	0,683	0,227	0,000	Valid
X2-5	0,718	0,227	0,000	Valid
X2-6	0,564	0,227	0,000	Valid
X2-7	0,571	0,227	0,000	Valid
X2-8	0,635	0,227	0,000	Valid
X2-9	0,299	0,227	0,009	Valid
X2-10	0,344	0,227	0,003	Valid

Sumber : Data Olahan Melalui Program SPSS.

Dengan demikian dengan menggunakan program bantuan komputer SPSS versi 19, dari uraian yang telah digambarkan dalam tabel di atas, maka dapat diketahui bahwa semua item pertanyaan atau pernyataan yang diajukan dari variabel budaya organisasi (X2) adalah valid dengan ketentuan nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$ .

### 3) Uji Validitas Variabel Motivasi (Y)

Kuesioner pada variabel motivasi (Y) terdapat 14 butir pertanyaan yang semua diisi dengan lengkap oleh responden yang berjumlah 75 orang, dan ketika diuji dengan program SPSS 19 dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

**Tabel 4.7**  
**Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian**  
**Variabel Motivasi (Y)**

Instrumen	Koefisien Korelasi ( $r_{hitung}$ )	r Product Moment ( $r_{tabel}$ )	Signifikasi	Keterangan
Y-1	0,257	0,227	0,026	Valid
Y-2	0,334	0,227	0,005	Valid
Y-3	0,398	0,227	0,000	Valid
Y-4	0,284	0,227	0,013	Valid
Y-5	0,538	0,227	0,000	Valid
Y-6	0,420	0,227	0,000	Valid
Y-7	0,534	0,227	0,000	Valid
Y-8	0,385	0,227	0,001	Valid
Y-9	0,650	0,227	0,000	Valid
Y-10	0,554	0,227	0,000	Valid
Y-11	0,678	0,227	0,000	Valid
Y-12	0,642	0,227	0,000	Valid
Y-13	0,344	0,227	0,003	Valid
Y-14	0,338	0,227	0,003	Valid

Sumber : Data Olahan Melalui Program SPSS.

Dengan demikian, dari uraian yang telah digambarkan dalam tabel di atas, maka dapat diketahui bahwa semua item pertanyaan atau pernyataan yang diajukan dari variabel motivasi (Y) dengan menggunakan program bantuan komputer SPSS versi 19 adalah valid dengan ketentuan nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$ .

#### 4) Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai (Z)

Kuesioner pada variabel kinerja pegawai (Z) terdapat 11 butir pertanyaan yang semua diisi dengan lengkap oleh responden yang berjumlah 75 orang, dan ketika diuji dengan program SPSS 19 dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

**Tabel 4.8**  
**Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian**  
**Variabel Kinerja Pegawai (Z)**

Instrumen	Koefisien Korelasi ( $r_{\text{hitung}}$ )	r Product Moment ( $r_{\text{tabel}}$ )	Signifikasi	Keterangan
Z-1	0,749	0,227	0,000	Valid
Z-2	0,475	0,227	0,000	Valid
Z-3	0,774	0,227	0,000	Valid
Z-4	0,420	0,227	0,000	Valid
Z-5	0,347	0,227	0,005	Valid
Z-6	0,470	0,227	0,000	Valid
Z-7	0,258	0,227	0,025	Valid
Z-8	0,775	0,227	0,000	Valid
Z-9	0,694	0,227	0,000	Valid
Z-10	0,421	0,227	0,000	Valid
Z-11	0,656	0,227	0,000	Valid

Sumber : Data Olahan Melalui Program SPSS.

Dari uraian yang telah digambarkan dalam tabel di atas, maka dapat diketahui bahwa semua item pertanyaan atau pernyataan nomor 1- 11 yang diajukan dari variabel kinerja (Z) adalah valid dengan ketentuan nilai  $r_{\text{hitung}} > r_{\text{tabel}}$ . Dengan demikian, berdasarkan uraian tabel di atas, dapat dikemukakan bahwa pengujian variabel-variabel dalam penelitian ini dengan menggunakan variabel Gaya Kepemimpinan (X1), Budaya Organisasi (X2), motivasi (Y), dan kinerja pegawai (Z) pada Bandiklatda Provinsi Jambi melalui penggunaan program SPSS 19 pada taraf signifikan Alpha sebesar 0,05 (5%), diperoleh nilai r hitung lebih besar dari r tabel (0,227) semuanya valid.

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

Uji reliabilitas digunakan untuk melihat apakah item-item pernyataan tersebut bersifat reliabel atau tidak. Pengujian ini dimaksudkan untuk dapat

melihat bahwa kuesioner yang telah disebarakan kepada para responden penelitian, memiliki suatu derajat konsistensi penggunaan dari waktu ke waktu. Dimana, pengukuran hanya dilakukan sekali, dan hasilnya dibandingkan dengan pernyataan lain, atau mengukur korelasi antar jawaban-jawaban dari setiap item pernyataan yang ada.

Pengujian ini sendiri dapat dilihat dari hasil *reability analysis* untuk mengetahui besaran nilai yang diperoleh dari variabel kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi, dan kinerja pegawai. Untuk lebih jelas dalam melihat uji reliabilitas dalam penelitian ini dapat dilihat melalui tabel 4.9, sebagai berikut :

**Tabel 4.9**  
**Hasil Uji Reabilitas Instrumen Terhadap Variabel Gaya**  
**Kepemimpinan, Budaya Organisasi, , Motivasi, Dan Kinerja**  
**Pegawai**

Variabel	Koefisien Variansi (alpha)	r Product Moment ( $r_{\text{tabel}}$ )	Keterangan
X <sub>1</sub>	0,780	0,227	Reliabel
X <sub>2</sub>	0,7368	0,227	Reliabel
Y	0,684	0,227	Reliabel
Z	0,756	0,227	Reliabel

Sumber : Data Olahan Melalui Program SPSS.

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui koefisien variansi (alpha) untuk setiap variabel lebih besar dari angka  $r_{\text{tabel}} = 0,227$ , maka dapat dikatakan seluruh variabel adalah reliabel dan dapat dijadikan sebagai instrumen pengukuran dari ke empat variabel penelitian yang digunakan, yakni Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, motivasi, dan kinerja pegawai pada Bandiklatda Provinsi Jambi.

### c. Statistik Deskriptif Variabel-variabel Penelitian

Statistik deskriptif variabel penelitian digunakan untuk mengetahui sejauhmana indikator-indikator dapat dijadikan sebagai item pernyataan dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian seperti kepemimpinan, budaya organisasi, , motivasi, dan kinerja pegawai. Dimana, dari masing-masing item pernyataan setiap indikator masing-masing variabel penelitian memiliki kategori yang dapat menggambarkan keadaan sebenarnya pada Bandiklatda Provinsi Jambi.

#### 1. Analisis Deskriptif

##### a. Analisis Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)

Gaya Kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk mempengaruhi orang lain sehingga orang tersebut mau diajak bersama untuk mencapai tujuan tertentu tanpa memakai kekerasan. Gaya Kepemimpinan mengalami pergeseran dari waktu ke waktu dan bersifat kontekstual yang dilatarbelakangi oleh perkembangan sosial, politik dan budaya yang berlaku pada jamannya. Dalam pendekatan situasional disadari bahwa tidak ada satupun Gaya Kepemimpinan yang terbaik dan berlaku universal untuk segala situasi dan lingkungan

Sementara, hasil analisis deskriptif data variabel kepemimpinan yang ada pada Bandiklatda Provinsi Jambi sebagai salah satu variabel yang diukur melalui analisis deskriptif dengan menggunakan skala likert yang dilihat dari tingkat rata-rata dan tingkat capaian responden. Dari hasil perolehan analisis deskriptif dari variabel kepemimpinan, dapat dilihat pada tabel 4.10, sebagai berikut :

**Tabel 4.10**  
**Analisis Deskriptif Variabel Kepemimpinan (X1)**

No	Pernyataan	STB	TB	CB	B	SB	n	Skor Total	Kategori
		1	2	3	4	5			
<b>I Menatap kedepan</b>									
1.	Dalam bekerja, pemimpin selalu mengajak optimis	0	0	31	40	4	75	273	Baik
2.	Dalam bekerja, pemimpin mengajak berubah lebih baik	0	0	21	46	8	75	287	Baik
Rata-rata								280	Baik
<b>II Membimbing/mengarahkan</b>									
3.	Dalam bekerja, pemimpin membimbing staf dalam melaksanakan kegiatan dengan baik	0	0	19	45	11	75	292	Baik
4	Dalam bekerja, pemimpin mengarahkan staf dalam melaksanakan kegiatan	0	0	12	58	5	75	293	Baik
5	Dalam bekerja, pemimpin mengajak untuk berdedikasi tinggi	0	0	9	64	2	75	293	Baik
Rata-rata								292,6	Baik
<b>III Perilaku hubungan</b>									
6	Dalam bekerja sikap pimpinan terhadap staf baik	0	1	17	56	1	75	282	Baik
7	Dalam bekerja, pemimpin mengajak berempati/ peka lingkungan	0	2	22	56	1	75	275	Baik
8	Dalam bekerja, situasi hubungan informal antar pimpinan baik	0	0	15	49	11	75	296	Baik
Rata-rata								284,3	Baik
<b>IV Kemampuan</b>									
9	Dalam bekerja, pemimpin memiliki kemampuan menggerakkan orang lain	0	0	9	54	12	75	303	Baik
10	Dalam bekerja, pemimpin memiliki kecerdasan	0	0	15	56	4	75	289	Baik
11	Dalam bekerja, pemimpin memiliki kemampuan berkomunikasi dengan baik	0	0	9	54	12	75	303	Baik
Rata-rata								298,3	Baik
<b>Total</b>								<b>3186</b>	Baik
<b>Rata-rata</b>								<b>289,6</b>	Baik

Sumber : Data Diolah 2015

Berdasarkan tabel di atas, dapat dikatakan bahwa kepemimpinan di Bandiklatda Provinsi Jambi termasuk ke dalam kategori “baik” dengan rata-rata variabel kepemimpinan (X1) sebesar 3.186 dengan rentang skala 2.805 – 3.464. Dengan demikian, adanya tujuan dan kemampuan, kepemimpinan, balas jasa, keadilan, waskat, ketegasan, serta sanksi, pada akhirnya akan dapat meningkatkan kinerja pegawai pada Bandiklatda Provinsi Jambi.

#### **b. Analisis Deskriptif Variabel Budaya Organisasi (X2)**

Budaya organisasi sebagai sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Sistem makna bersama ini merupakan sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi.

Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan memahami karakteristik budaya suatu organisasi, dan tidak terkait dengan apakah karyawan menyukai karakteristik itu atau tidak. Budaya organisasi adalah suatu sikap deskriptif, bukan seperti kepuasan kerja yang lebih bersifat evaluatif.

Sementara, hasil analisis deskriptif data variabel budaya organisasi pada pegawai Bandiklatda Provinsi Jambi sebagai salah satu variabel yang diukur melalui analisis deskriptif dengan menggunakan skala likert yang dilihat dari tingkat rata-rata dan tingkat capaian responden. berdasarkan perolehan analisis dari masing-masing item pernyataan yang dikembangkan berdasarkan masing-masing indikator yang ada, dapat dilihat pada tabel 4.11, sebagai berikut :

**Tabel 4.11**  
**Analisis Deskriptif Variabel Budaya Organisasi (X2)**

No	Pernyataan	STB	TB	CB	B	SB	N	Skor Total	Kategori
		1	2	3	4	5			
<b>I Perhatian pada hal-hal rinci/ detail</b>									
1.	Dalam bekerja, karyawan didorong untuk bertindak cermat	0	10	26	31	8	75	262	Baik
2.	Dalam menyelesaikan tugas saya selalu dituntut untuk tepat waktu	0	0	35	38	2	75	267	Baik
Rata-rata								264,5	Baik
<b>II Orientasi hasil</b>									
3.	Dalam bekerja selalu berorientasi dan fokus pada hasil	0	2	24	44	5	75	277	Baik
4	Dalam bekerja saya berusaha untuk tidak menumpuk pekerjaan.	0	0	29	40	6	75	277	Baik
Rata-rata								277	Baik
<b>III Orientasi pegawai</b>									
5	Dalam bekerja saya selalu mengikuti ketentuan yang berlaku intern di Badan Diklat	0	0	18	47	10	75	292	Baik
6	Dalam bekerja saya tidak terpengaruh dengan hal-hal yang sifatnya membawa saya kearah negative	0	0	16	46	14	75	297	Baik
Rata-rata								294,5	Baik
<b>IV Orientasi tim</b>									
7	Dalam menjalankan tugas saya selalu menjaga kebersamaan dengan sesama pegawai	0	0	8	60	7	75	299	Baik
8	Dalam bekerja, semua pegawai saya anggap sebagai rekan yang saling membutuhkan	0	0	7	64	4	75	297	Baik
Rata-rata								298	Baik
<b>V Keagresifan</b>									
9	Dalam bekerja saya berusaha agresif dan ingin yang terbaik	0	1	16	57	1	75	283	Baik
<b>VI Stabilitas</b>									
10	Dalam menjalankan tugas		1	20	53	1	75	279	Baik



saya ingin membawa nama baik organisasi									
<b>Total</b>								<b>2830</b>	Baik
<b>Rata-rata</b>								<b>283</b>	Baik

Sumber : Data Diolah 2015

Berdasarkan tabel di atas, dapat dikatakan bahwa budaya organisasi di Bandiklatda Provinsi Jambi termasuk ke dalam kategori “Baik” dengan rata-rata variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) sebesar 2830 dengan rentang skala 2.550 – 3.149, hal ini menunjukkan dengan dalam melembagakan budaya kerja aparatur yang bertujuan untuk peningkatan efisiensi, disiplin, penghematan dan kesederhanaan hidup, yang semuanya diarahkan pada perwujudan pemerintahan yang baik (*good governance*) dan pemerintahan yang bersih (*clean governance*). Budaya kerja aparatur negara dapat diawali dalam bentuk nilai-nilai yang terkandung didalam institusi atau sistem kerja, sikap dan perilaku serta peradaban bangsa

### c. Analisis Deskriptif Variabel Motivasi (Y)

Motivasi pada diri pegawai merupakan suatu keadaan psikis yang ada dalam diri seseorang yang mendorong mereka untuk berperilaku. Dimana, keadaan psikis tersebut mencakup kemauan berprestasi dengan baik, semangat dan gairah kerja, kemauan menjalankan perintah, dan kemauan bekerja sama dalam organisasi dimana mereka bekerja saat ini.

Hasil analisis deskriptif data variabel motivasi para pegawai yang ada pada Bandiklatda Provinsi Jambi sebagai salah satu variabel yang diukur melalui analisis deskriptif dengan menggunakan skala likert yang dilihat dari tingkat rata-rata dan tingkat capaian responden. Motivasi para pegawai disini digambarkan melalui prestasi kerja yang tinggi, gaji yang tinggi, mempunyai dedikasi yang

tinggi, menyenangkan profesinya, bekerja karena panggilan hati nurani, dan mendapatkan penghargaan dari pimpinan. Adapun untuk melihat secara jelas hasil perolehan analisis deskriptif dari variabel motivasi ini sendiri, dapat dilihat pada tabel 4.12, sebagai berikut:

**Tabel 4.12**  
**Analisis Deskriptif Variabel Motivasi (Y)**

No	Pernyataan	STB	TB	CB	B	SB	N	Skor Total	Kategori	
		1	2	3	4	5				
<b>I</b>	<b>Kebutuhan fisiologis</b>									
1.	Dalam bekerja saya merasa nyaman jika mempunyai ruang / tempat / meja kerja sendiri	6	37	18	11	3	75	193	Rendah	
2.	Adanya sarana kerja bagi setiap pegawai	0	0	15	46	14	75	299	Tinggi	
3.	Adanya Fasilitas kerja setiap pegawai	0	1	9	50	15	75	304		
	Rata-rata								280	Tinggi
<b>II</b>	<b>Kebutuhan keamanan</b>									
4.	Adanya keamanan lingkungan kerja pegawai	0	0	23	44	8	75	285	Tinggi	
5.	Adanya dukungan pengamanan dalam pelaksanaan pekerjaan	1	2	30	24	18	75	281	Tinggi	
	Rata-rata								292,6	Tinggi
<b>III</b>	<b>Kebutuhan social</b>									
6.	Adanya hubungan timbal balik antar pegawai	0	0	6	54	15	75	309	Tinggi	
7.	Adanya hubungan antar sesama petugas	0	2	4	58	11	75	303	Tinggi	
8.	Adanya hubungan petugas dengan unit kerja terkait	0	0	8	51	16	75	308	Tinggi	
	Rata-rata								284,3	Tinggi
<b>IV</b>	<b>Kebutuhan harga diri</b>									
9.	Adanya Insentif atas pekerjaan	0	0	14	47	14	75	300	Tinggi	
10.	Adanya penghargaan pimpinan	0	0	7	52	16	75	309	Tinggi	
11.	Adanya insentif dari instansi pihak terkait	0	0	8	52	15	75	307	Tinggi	

V	Kebutuhan aktualisasi diri									
12	Adanya aktualisasi identitas petugas	0	0	10	57	8	75	298	Tinggi	
13	Adanya aktualisasi profesionalitas petugas	0	0	15	46	4	75	299	Tinggi	
14	Adanya aktualisasi akuntabilitas petugas	0	0	16	59	0	75	284	Tinggi	
		Rata-rata							298,3	Tinggi
		Total							4079	Tinggi
		Rata-rata							291.3	Tinggi

Sumber : Data Diolah 2015

Berdasarkan tabel di atas, dapat dikatakan bahwa motivasi pegawai dalam bekerja pada Bandiklatda Provinsi Jambi termasuk ke dalam kategori “Tinggi” dengan rata-rata variabel motivasi (Y) sebesar 4.079 serta rentang skala 3.570 – 4.409. Dengan demikian, dengan adanya prestasi kerja yang tinggi, gaji yang tinggi, mempunyai tanggung jawab yang tinggi, mempunyai dedikasi yang tinggi, menyenangi profesinya, dan mendapatkan penghargaan dari pimpinan, pada akhirnya akan mampu untuk meningkatkan kinerja pegawai pada Bandiklatda Provinsi Jambi.

#### d. Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai (Z)

Kinerja pegawai merupakan suatu bentuk hasil kerja yang tergambar dari adanya pelaksanaan aktivitas kerja maupun tanggung jawab para pegawai. Kinerja pegawai sendiri dapat menunjukkan atau menggambarkan sejauhmana suatu instansi pemerintahan dapat berkembang dan menjadi kepercayaan dalam melaksanakan pelayanan kepada public.

Hasil analisis deskriptif data variabel kinerja pegawai yang ada pada Bandiklatda Provinsi Jambi sebagai salah satu variabel yang diukur melalui analisis deskriptif dengan menggunakan skala likert yang dilihat dari tingkat rata-

rata dan tingkat capaian responden. Kinerja pegawai disini dapat digambarkan melalui kualitas kerja, ketepatan waktu, inisiatif, kesanggupan kerja, dan keterampilan berkomunikasi. Adapun untuk melihat secara jelas hasil perolehan analisis deskriptif dari variabel kinerja pegawai ini sendiri, dapat dilihat pada tabel 4.13, sebagai berikut :

**Tabel 4.13**  
**Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai (Z)**

No	Pernyataan	STB	TB	CB	B	SB	N	Skor Total	Kategori
		1	2	3	4	5			
<b>I Tujuan</b>									
1.	Adanya kualitas kerja lebih baik dari hari kemaren	0	1	8	52	14	75	304	Baik
2.	Adanya maksud tertentu sebagaimana diprogramkan dalam setiap kegiatan	0	0	19	41	15	75	296	Baik
Rata-rata								300	Baik
<b>II Standar</b>									
3.	Adanya penyelesaian tugas sebelum waktu yang ditentukan	0	0	32	26	17	75	285	Baik
4	Setiap Pekerjaan mempunyai tingkat kesulitan tertentu	0	0	6	61	8	75	302	Baik
Rata-rata								293,5	Baik
<b>III Umpan balik</b>									
5.	Adanya penghargaan kepada pegawai berprestasi dan bimbingan / arahan bagi pegawai yang belum berprestasi	0	0	16	58	1	75	285	Baik
<b>IV Alat dan Sarana</b>									
6	Adanya Sarana & prasarana dalam mengerjakan tugas.	0	0	15	46	14	75	299	Baik
<b>V Kompetensi</b>									
7	Dalam bekerja diperlukan keahlian	0	0	16	59	0	75	284	Baik
<b>VI Motivasi</b>									
8	Adanya dorongan	0	0	31	27	17	75	286	Baik

	semangat dari pimpinan berupa insentif								
9	Adanya pengakuan/ pujian pimpinan atas prestasi kerja bawahan	0	0	29	30	16	75	287	Baik
	Rata-rata							286,5	Baik
<b>VII Peluang</b>									
10	Adanya kesempatan promosi jabatan bagi pegawai berprestasi	0	0	6	54	15	75	309	Baik
11	Adanya peluang bawahan untuk menunjukkan kemampuannya	0	2	4	58	11	75	203	Baik
	Rata-rata							256	Baik
	<b>Total</b>							<b>3240</b>	<b>Baik</b>
	Rata-rata							294,5	Baik

Sumber : Data Diolah 2015

Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa kinerja pegawai pada Bandiklatda Provinsi Jambi termasuk ke dalam kategori “Baik” dengan rata-rata variabel kinerja pegawai ( $Z$ ) sebesar 3.240 dan rentang skala 2.805 – 3.464. Dengan demikian, dilihat dari adanya kualitas kerja, ketepatan waktu, inisiatif, kesanggupan kerja, dan keterampilan berkomunikasi, dapat meningkatkan kinerja pegawai untuk selalu menyumbangkan prestasi kerja mereka, dan pada akhirnya akan meningkatkan kepercayaan para masyarakat terhadap eksistensi dan kinerja yang bertanggung jawab, sesuai dengan tujuan yang diinginkan.

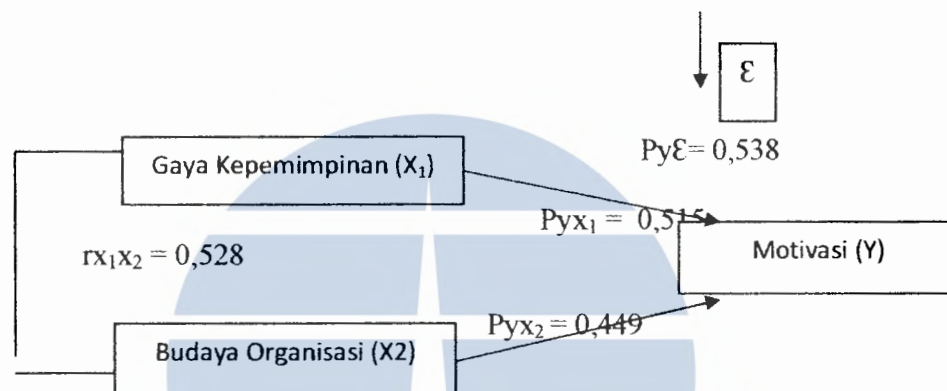
## 2. Analisis Jalur

Analisis jalur digunakan untuk mendapatkan maupun melihat seberapa besar hubungan maupun pengaruh langsung dan tidak langsung antara variabel independen (eksogenus) terhadap variabel dependen (endogenus). Dimana, pengujian ini dilakukan ketika uji prasyarat data dan uji analisis data telah

dilakukan pada bahasan sebelumnya. Adapun pengujian analisis jalur ini sendiri dilakukan dengan menggunakan bantuan program komputer *Statistical Product and Service Solution (SPSS) Versi 19*.

#### a. Analisis Jalur I

Hubungan korelasi antara variabel X terhadap variabel Y, sekaligus untuk menjawab tujuan penelitian 2, dapat digambarkan sebagai gambar 4.1 berikut :



**Gambar 4.1**  
**Hubungan Analisis Jalur Struktur I**

#### 1) Pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja

Besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung  $X_1$  terhadap  $Y$

\* Pengaruh langsung  $X_1$  terhadap  $Y$

$$\begin{aligned} X_1 \rightarrow Y &= (P_{YX_1}) (P_{YX}) \\ &= (0,515) (0,515) \\ &= 0,2652 = 26,52 \% \end{aligned}$$

\* Pengaruh tidak langsung  $X_1$  terhadap  $Y$  melalui  $X_2$

$$\begin{aligned} X_2 \Omega X_1 \rightarrow Y &= (P_{YX_1}) (r_{X_1X_2}) (P_{YX_2}) \\ &= (0,515) (0,528) (0,449) \\ &= 0,1220 \end{aligned}$$

$$= 12,20 \%$$

\* Total pengaruh langsung dan tidak langsung

$$= 26,52 \% + 12,20 \%$$

$$= 38,72 \%$$

Dari rincian diatas dapat dikatakan bahwa besarnya pengaruh kepemimpinan ( $X_1$ ) secara langsung terhadap motivasi ( $Y$ ) sebesar 26,52% pengaruh tidak langsung 12,20 % dan pengaruh totalnya adalah 38,72 %. Kesimpulannya bahwa kepemimpinan mempengaruhi motivasi kerja di Bandiklatda Provinsi Jambi sebesar 38,72 %.

## 2) Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi

Besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung  $X_2$  terhadap  $Y$

\* Pengaruh langsung  $X_2$  terhadap  $Y$

$$X_1 \rightarrow Y = (P_{yx2}) (P_{yX2})$$

$$= (0,449) (0,449)$$

$$= 0,2016 \quad (20,16 \%)$$

\* Pengaruh tidak langsung  $X_2$  terhadap  $Y$  melalui  $X_1$

$$X_2 \rightarrow X_1 \rightarrow Y = (P_{yx2}) (r_{x_1x_2}) (P_{yx1})$$

$$= (0,449) (0,528) (0,515)$$

$$= 0,1221 \quad = 12,20 \%$$

\* Total pengaruh langsung dan tidak langsung

$$= 20,16 \% + 12,20 \%$$

$$= 32,36 \%$$

Dari rincian diatas dapat dikatakan bahwa besarnya pengaruh budaya organisasi ( $X_2$ ) secara langsung terhadap motivasi ( $Y$ ) sebesar 20,16 %

pengaruh tidak langsung 12,20 % dan pengaruh totalnya adalah 32,36 %.

Kesimpulannya bahwa budaya organisasi mempengaruhi motivasi kerja di Bandiklatda Provinsi Jambi sebesar 32,36 %.

Berdasarkan perhitungan koefisien jalur tersebut, maka dibuat tabel berikut :

**Tabel 4.14**  
**Rekapitulasi Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung**  
**Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Motivasi Pegawai**

No	Variabel	Langsung	Tidak Langsung	Sub Total	Total
1	Kepemimpinan( $X_1$ )	26,52	12,20	12,20	38,72
2	Budaya organisasi ( $X_2$ )	20,16	12,20		32,36
3	Pengaruh $X_1, X_2$				71,08
4	Pengaruh Variabel lain				28,92

Dari hasil analisis yang dilakukan, terlihat bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki kontribusi sebesar 71,08 % terhadap motivasi kerja, dan 28,92 % dipengaruhi oleh faktor lain diluar budaya organisasi dan kepemimpinan.

### 3) Pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap motivasi kerja.

Besarnya pengaruh secara bersama-sama antara  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap Y

\* Pengaruh langsung  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap Y

$$\begin{aligned}
 X_1 \& X_2 \rightarrow Y &= (P_{yx_1} \cdot P_{yx_1}) + (P_{yx_2} \cdot P_{yx_2}) \\
 &= (0,515 \cdot 0,515) + (0,449 \cdot 0,449) \\
 &= 0,265 + 0,201 \\
 &= 0,466 = 46,6 \%
 \end{aligned}$$

\* Pengaruh tidak langsung  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap Y



$$\begin{aligned}
 X_1 \text{ dan } X_2 &\rightarrow Y = (P_{YX_1}) \times (r_{X_1 X_2}) \times (P_{YX_2}) \\
 &= (0,515) (0,528) (0,449) \\
 &= 0,122 \\
 &= 12,2 \%
 \end{aligned}$$

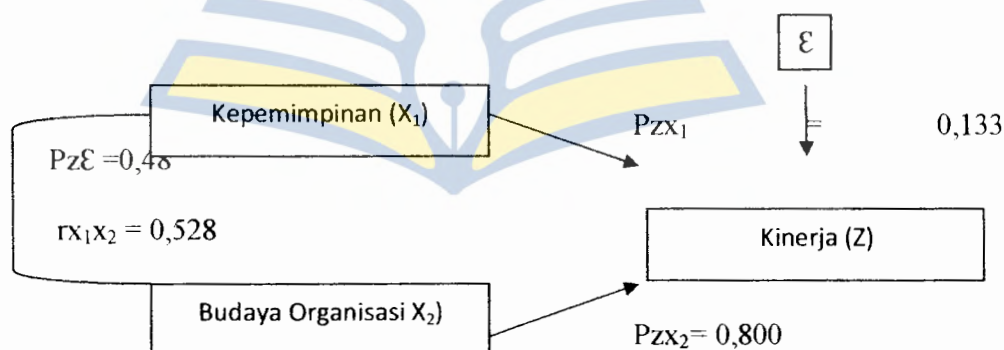
\* Pengaruh total  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap  $Y$

$$\begin{aligned}
 &= 12,2 \% + 46,6 \% \\
 &= 58,8 \%
 \end{aligned}$$

Dari perhitungan diatas terlihat bahwa total pengaruh langsung dan tidak langsung kepemimpinan ( $X_1$ ) dan budaya organisasi ( $X_2$ ) secara bersama-sama terhadap motivasi kerja ( $Y$ ) sebesar 58,8 %. Angka tersebut menjelaskan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan memberikan sumbangan terhadap motivasi kerja pegawai di Bandiklatda Provinsi Jambi.

### b. Analisis Jalur II

Hubungan korelasi antara variabel  $X$  terhadap variabel  $Z$ , sekaligus untuk menjawab tujuan penelitian 3, dapat digambarkan sebagai 4.2 berikut :



**Gambar 4.2**  
**Hubungan Analisis Jalur Struktur II**

### 1) Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja

Besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung X1 terhadap Z

\* Pengaruh langsung X1 terhadap Z

$$\begin{aligned} X1 \rightarrow Z &= (P_{zx1}) (P_{zx1}) \\ &= (0,133) (0,133) \\ &= 0,017 = 1,7 \% \end{aligned}$$

\* Pengaruh tidak langsung X1 terhadap Z melalui X2

$$\begin{aligned} X1 \Omega X2 \rightarrow Z &= (P_{zx1}) (r_{x_1x_2}) (P_{zx2}) \\ &= (0,133) (0,528) (0,800) \\ &= 0,056 = 5,6 \% \end{aligned}$$

\* Total pengaruh langsung dan tidak langsung

$$\begin{aligned} &= 5,6 \% + 1,7 \% \\ &= 7,3 \% \end{aligned}$$

Dari rincian diatas dapat dikatakan bahwa besarnya pengaruh kepemimpinan ( $X_1$ ) secara langsung terhadap kinerja (Z) sebesar 1,7 % pengaruh tidak langsung 5,6 % dan pengaruh totalnya adalah 7,3 %. Kesimpulannya bahwa kepemimpinan mempengaruhi kinerja di Bandiklatda Provinsi Jambi sebesar 7,3 %.

### 2) Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja

Besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung X2 terhadap Z

\* Pengaruh langsung X2 terhadap Z

$$X2 \rightarrow Z = (P_{zx2}) (P_{zx2})$$

$$= (0,800) (0,800)$$

$$= 0,64 = 64 \%$$

\* Pengaruh tidak langsung X2 terhadap Z melalui X1

$$X2 \rightarrow Z = (P_{zx2}) (r_{x_1x_2}) (P_{zx1})$$

$$= (0,800) (0,528) (0,133)$$

$$= 0,056 = 5,6 \%$$

\* Total pengaruh langsung dan tidak langsung

$$= 64 \% + 5,6 \%$$

$$= 69,6 \%$$

Dari rincian diatas dapat dikatakan bahwa besarnya pengaruh budaya organisasi (X2) secara langsung terhadap kinerja (Z) sebesar 64 % pengaruh tidak langsung 5,6 % dan pengaruh totalnya adalah 69,6 %. Kesimpulannya bahwa budaya organisasi mempengaruhi motivasi kerja di Bandiklatda Provinsi Jambi sebesar 69,6 %.

Berdasarkan perhitungan koefisien jalur tersebut, maka dibuat tabel berikut :

**Tabel 4.15**  
**Rekapitulasi Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung**  
**Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja**

No	Variabel	Langsung	Tidak Langsung	Sub Total	Total
1	Kepemimpinan (X <sub>1</sub> )	1,7	5,6	5,6	7,3
2	Budaya Organisasi(X <sub>2</sub> )	64	5,6	5,6	69,6
3	Pengaruh X <sub>1</sub> , X <sub>2</sub>				76,9
4	Pengaruh Variabel lain				23,1

Dari hasil analisis yang dilakukan, terlihat bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki kontribusi sebesar 76,9 % terhadap kinerja

dan 23,9 % dipengaruhi oleh faktor lain diluar kepemimpinan dan budaya organisasi.

### 3) Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja.

Besarnya pengaruh secara bersama-sama antara  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap  $Z$

\* Pengaruh langsung  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap  $Z$

$$\begin{aligned} X_1 \& X_2 \rightarrow Z &= (P_{zx_1} \cdot P_{zx_1}) + (P_{zx_2} \cdot P_{zx_2}) \\ &= (0,133 \cdot 0,133) + (0,800 \cdot 0,800) \\ &= 0,017 + 0,64 \\ &= 0,657 = 65,7\% \end{aligned}$$

\* Pengaruh tidak langsung  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap  $Z$

$$\begin{aligned} X_1 \& X_2 \rightarrow Z &= (P_{zx_1}) \times (r_{x_1 x_2}) \times (P_{zx_2}) \\ &= (0,528) (0,133) (0,800) \\ &= 0,056 \\ &= 5,6\% \end{aligned}$$

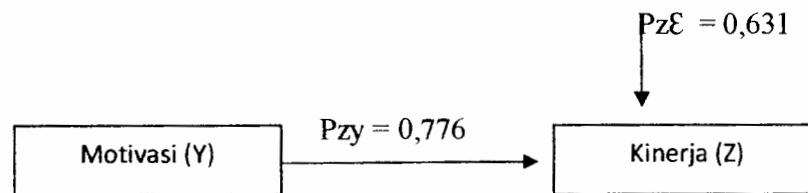
\* Pengaruh total  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap  $Z$

$$\begin{aligned} &= 5,6\% + 65,7\% \\ &= 71,3\% \end{aligned}$$

Dari perhitungan diatas terlihat bahwa total pengaruh langsung dan tidak langsung Budaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) dan budaya organisasi ( $X_2$ ) secara bersama-sama terhadap kinerja ( $Z$ ) sebesar 71,3 %. Angka tersebut menjelaskan kepemimpinan dan budaya organisasi memberikan sumbangan terhadap kinerja pegawai di Bandiklatda Provinsi Jambi.

### c. Analisis Jalur III

Hubungan korelasi antara variabel Y terhadap variabel Z, sekaligus menjawab tujuan penelitian 4 dapat digambarkan sebagai gambar 4.4 berikut :



**Gambar 4.3**  
**Hubungan Analisis Jalur III**

#### **Pengaruh motivasi kerja (Y) terhadap kinerja (Z).**

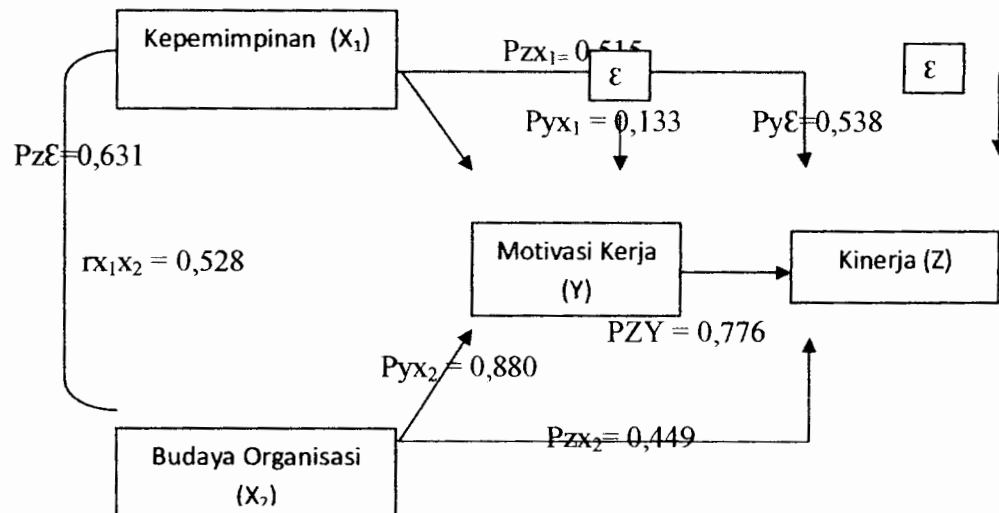
Besarnya pengaruh Y terhadap Z

\* Pengaruh langsung Y terhadap Z

$$\begin{aligned} Y \rightarrow Z &= (P_{zy}) \times (P_{zy}) \\ &= (0,776) \times (0,776) \\ &= 0,602 \quad = 60,2\% \end{aligned}$$

### d. Analisis Jalur IV

Hubungan korelasi antara variabel X2 melalui variabel Y terhadap variabel Z, sekaligus menjawab tujuan penelitian 5 dapat digambarkan sebagai gambar 4.3 berikut :



**Gambar 4.4**  
Hubungan Analisis Jalur Struktur IV

**1) Pengaruh kepemimpinan melalui motivasi kerja terhadap kinerja.**

Besarnya pengaruh tidak langsung  $X_1$  melalui  $X_2$  dan  $Y$  terhadap  $Z$

\* Pengaruh  $X_1$  melalui  $Y$  terhadap  $Z$

$$\begin{aligned} X_1 \rightarrow X_2 \text{ \& } Y \rightarrow Z &= (P_{ZX_1}) (P_{YX_1}) (P_{ZY}) \\ &= (0,133) (0,515) (0,776) \\ &= 0,0531 = 5,31 \% \end{aligned}$$

**2) Pengaruh budaya organisasi melalui motivasi kerja terhadap kinerja.**

Besarnya pengaruh tidak langsung  $X_2$  melalui  $X_1$  &  $Y$  terhadap  $Z$

\* Pengaruh tidak langsung  $X_2$  melalui  $Y$  terhadap  $Z$

$$\begin{aligned} X_2 \rightarrow Y \rightarrow Z &= (P_{ZY}) \cdot (P_{YX_2}) \cdot (P_{ZX_2}) \\ &= (0,776) (0,449) (0,880) \\ &= 0,3066 = 30,66 \% \end{aligned}$$

### 3) Pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi melalui motivasi kerja terhadap kinerja

Besarnya pengaruh tidak langsung X1 melalui X2 dan Y terhadap Z

$$\begin{aligned}
 * X_1 \& X_2 \Omega Y \rightarrow Z &= (P_{zx1}) (P_{yx1}) (P_{zy}) + (P_{zx2}) (P_{yx2}) (P_{zy}) \\
 &= (0,133) (0,515) (0,776) + (0,880) (0,449) (0,776) \\
 &= 0,3066 + 0,0531 \\
 &= 0,3597 = 35,97 \%
 \end{aligned}$$

### 4) Pengaruh Total gaya kepemimpinan dan budaya organisasi melalui motivasi terhadap kinerja

Besarnya pengaruh tidak langsung X2 melalui X1 dan Y terhadap Z

$$\begin{aligned}
 * X_2 \Omega X_1 \text{ dan } Y \rightarrow Z &= 16,8 + 2,4 + 35,97 \\
 &= 55,17
 \end{aligned}$$

### 3. Koefisien Determinasi

Berdasarkan hasil dari asumsi estimasi regresi linear berganda terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Daerah Provinsi Jambi sebelumnya, untuk diketahui nilai koefisien determinasinya secara simultan ( $R^2$ ) dan parsial ( $r^2$ ), dimana hasil analisis-analisis dari koefisien determinasi ini sendiri dapat dihitung sebagai berikut :

**a. Koefisien determinasi Struktur I.**

**Tabel 4.16**  
**Model Summary Struktur I**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,843 <sup>a</sup>	,711	,703	,1871556

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

b. Dependent Variable: Y

Berdasarkan tabel *model Summary* diatas, diperoleh angka R Square sebesar 0,843, angka ini menunjukkan bahwasannya persentase sumbangan pengaruh variabel independen kepemimpinan (X1) budaya organisasi (X2) terhadap variabel motivasi (Y) adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 \text{KD} &= r^2 \times 100\% \\
 &= 0,711 \times 100\% \\
 &= 71,1\%
 \end{aligned}$$

Angka 71,1% tersebut berarti bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh terhadap motivasi, sedangkan 28,9% dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

**b. Koefisien determinasi Struktur II.**

**Tabel 4.17**  
**Model Summary Struktur II**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,877 <sup>a</sup>	,770	,763	,2347386

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

b. Dependent Variable: z



Berdasarkan tabel *model Summary* diatas, diperoleh angka R Square sebesar 0,770 angka ini menunjukkan bahwasannya persentase sumbangan pengaruh variabel independen Kepemimpinan (X1) dan budaya organisasi (X2) terhadap variabel kinerja pegawai (Z) adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{KD} &= r^2 \times 100\% \\ &= 0,770 \times 100\% \\ &= 77,0\% \end{aligned}$$

Nilai 77,0% menunjukkan budaya organisasi dan kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai, sedangkan 23,0% dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

**c. Koefisien determinasi Struktur III.**

**Tabel.4.18**  
**Model Summary Struktur III**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,776 <sup>a</sup>	,602	,597	,3066029

a. Predictors: (Constant), motivasi

Berdasarkan tabel *model Summary* diatas, diperoleh angka R Square sebesar 0,602, angka ini menunjukkan bahwasannya persentase sumbangan pengaruh variabel motivasi (Y) terhadap variabel kinerja pegawai (Z) adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{KD} &= r^2 \times 100\% \\ &= 0,602 \times 100\% \\ &= 60,2\% \end{aligned}$$

Angka 60,2% tersebut berarti bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai sedangkan 39,8% dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

## C. Pembahasan

### 1. Pembahasan Hipotesis Pertama

Pembahasan pertama ini untuk menguji hipotesis pertama, yakni gaya kepemimpinan (X1) dan budaya organisasi (X2), motivasi (Y) dan kinerja pegawai (Z) Bandiklatda Provinsi Jambi. Hasil penelitian tersebut dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 4.19**  
**Hasil Analisis Deskriptif Per Variabel**

No	Variabel	Total Skor	Rentang Skala	Hasil Hipotesis
1	kepemimpinan	3.186	2.805 – 3.464	Baik
2	Budaya organisasi	2.830	2.550 – 3.149	Baik
3	Motivasi	4.079	3.570 – 4.409	Tinggi
4	Kinerja Pegawai	3.240	2.805 – 3.464	Baik
	Rata-rata	3.333,75		Baik

Dari data diatas, dapat digambarkan bahwasanya kepemimpinan (X1) mendapatkan total skor 3.186 yang berarti “baik”, sedangkan budaya organisasi (X2) pegawai di Bandiklatda Provinsi Jambi “baik” dengan total skor 2.830, motivasi (Y) mendapatkan total skor sebesar 4.079 ini berarti “Tinggi”, dan kinerja pegawai Bandiklatda Provinsi Jambi mendapatkan total skor sebesar 3.240, yang artinya “Baik”.

## 2. Pembahasan Hipotesis Ke Dua

### a. Pengaruh secara Simultan Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Motivasi kerja pegawai Bandiklatda Provinsi Jambi

Pembahasan hipotesis ke dua menyatakan bahwa secara bersama-sama Gaya Kepemimpinan (X1), dan Budaya Organisasi (X2) berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja pada Bandiklatda Provinsi Jambi. Hasil pengujian dengan uji simultan (uji F) menggunakan software SPSS 19 adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.20**  
**Uji Simultan Antara Gaya Kepemimpinan (X1), Budaya Organisasi (X2) Terhadap Motivasi Kerja**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin - Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,843 <sup>a</sup>	,711	,703	,1871556	,711	88,407	2	72	,000	,843 <sup>a</sup>

a. Predictors: (Constant), X2, X1

Dari hasil pengujian hipotesis Secara simultan antara variabel Gaya Kepemimpinan (X1), dan variable Budaya Organisasi (X2) dengan variabel Motivasi Kerja menunjukkan bahwa F hitung sebesar 88,407 dengan taraf signifikansi 0,000.

Kriteria keputusan jika Sig. penelitian  $< 0,05$  maka H0 di tolak dan H1 di terima artinya signifikan, tetapi jika Sig. penelitian  $> 0,05$  maka H0 di terima dan H1 di tolak yang berarti tidak signifikan. Dari Hasil penelitian

menunjukkan bahwa secara simultan Kepemimpinan (X1), dan variabel Gaya Budaya Organisasi (X2) berpengaruh terhadap Motivasi Kerja pegawai pada Bandiklatda Provinsi Jambi berpengaruh secara positif dan signifikan karena  $0,000 < 0,05$  maka  $H_0$  di tolak dan  $H_1$  **di terima**.

Dari hasil analisis di atas memperkuat penelitian yang disampaikan oleh Wahyu Dewanto (2014) dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan baik secara langsung maupun tidak langsung dan baik sendiri maupun bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi.

**b. Pengaruh secara Parsial Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi, Terhadap Motivasi kerja pegawai Bandiklatda Provinsi Jambi**

Dari hasil pengujian dengan uji parsial (uji t) menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan (X1), dan Budaya Organisasi (X2), berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja pada Bandiklatda Provinsi Jambi. Dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

**Tabel 4.21**  
**Uji Parsial Antara Gaya Kepemimpinan (X1) Dengan Budaya Organisasi (X2) terhadap Motivasi (Y)**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,545	,174		3,132	,003
X2	,346	,058	,449	6,012	0,000
X1	,453	,066	,515	6,895	,000

a. Dependent Variable: Y

Dari hasil diatas diperoleh secara parsial antara variabel Budaya Organisasi (X2) dengan variabel motivasi (Y) menunjukkan bahwa t hitung 6,012 dengan nilai Sig. 0,000. Kriteria keputusan jika Sig. penelitian  $< 0,05$  maka H0 di tolak dan H1 di terima artinya signifikan, tetapi jika Sig. penelitian  $> 0,05$  maka H0 di terima dan H1 di tolak yang berarti tidak signifikan. Karena  $0,000 < 0,05$  maka H0 di tolak dan H1 di terima. Hasil ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi (X2) pegawai pada Bandiklatda Provinsi Jambi berpengaruh positif dan secara signifikan terhadap motivasi (Y) dan ini terbukti sehingga hipotesis **di terima**.

Pembahasan dari variable Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap Motivasi (Y) pada Bandiklatda Provinsi Jambi. Hasil perhitungan dengan menggunakan software SPSS 19 seperti yang ditunjukkan pada tabel 4.27 di atas secara parsial antara Gaya Kepemimpinan (X1) dengan variabel motivasi (Y) menunjukkan bahwa t hitung 6,895 dengan Sig. 0,000. Kriteria keputusan jika Sig. penelitian  $< 0,05$  maka H0 di tolak dan H1 diterima artinya signifikan, tetapi jika Sig. penelitian  $> 0,05$  maka H0 diterima dan H1 di tolak yang berarti tidak signifikan. Karena  $0,027 < 0,05$  maka H0 di terima dan H1 ditolak. Hasil ini menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan (X1) pegawai pada Bandiklatda Provinsi Jambi secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap motivasi (Y) dan hipotesis **di terima**.

Hasil penelitian ini memperkuat penelitian yang dilakukan oleh Eny Rachmawati, dkk. (2012) dimana hasil penelitian membuktikan bahwa ada hubungan yang signifikan antara motivasi kerja dengan

kinerja pegawai, hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja, hubungan yang signifikan secara bersama-sama antara variable motivasi kerja, kemampuan kerja dan gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai, dan mem buktikan bahwa semakin tinggi gaya kepemimpinan maka akan semakin tinggi pula tingkat kinerja pegawai. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Koesmono (2005). Hasil penelitiannya menunjukkan secara langsung motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja, kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja, dan budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja

### 3. Pembahasan Hipotesis Ke Tiga

#### a. Pengaruh secara Simultan Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja pegawai Bandiklatda Provinsi Jambi

Pada hipotesis ke tiga menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan (X1), dan Budaya Organisasi (X2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Z) pada Bandiklatda Provinsi Jambi. Hasil pengujian uji simultan (uji F) menggunakan software SPSS 19 adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.22**

#### Uji Simultan Antara Gaya Kepemimpinan (X1), Budaya Organisasi (X2) dan Kinerja (Z)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin - Watson
					R Square Change	F Change	df 1	df 2	Sig. F Change	
1	,877 <sup>a</sup>	,770	,763	,2347386	,770	120,442	2	72	,000	,877 <sup>a</sup>

a. Predictors: (Constant), X2, X1

Dari hasil pengujian hipotesis Secara simultan antara variabel Gaya Kepemimpinan (X1), dan variabel Budaya Organisasi (X2) dengan variabel kinerja(Z) menunjukkan bahwa F hitung 120,442 dengan taraf signifikansi 0,000.

Kriteria keputusan jika Sig. penelitian  $< 0,05$  maka H0 di tolak dan H1 di terima artinya signifikan, tetapi jika Sig. penelitian  $> 0,05$  maka H0 di terima dan H1 di tolak yang berarti tidak signifikan. Dari Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan Gaya Kepemimpinan (X1), dan variabel Budaya Organisasi (X2) berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Z) pada Bandiklatda Provinsi Jambi berpengaruh secara positif dan signifikan karena  $0,000 < 0,05$  maka H0 di tolak dan H1 **di terima**.

Hasil penelitian di atas memperkuat penelitian yang dilakukan oleh Ida Ayu, dkk (2008), Rani Mariam (2009), arie Cahyo (20012), dan Wahyu Dewanto (2014).

#### **b. Pengaruh secara Parsial Gaya Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Bandiklatda Provinsi Jambi**

Hasil pengujian dengan uji parsial (uji t) menggunakan software SPSS 19 adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.23**  
**Uji Parsial Antara Gaya Kepemimpinan (X1) Dengan Budaya Organisasi (X2) dan Kinerja Pegawai (Z)**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-,238	,218		-1,091	,279
X1	,164	,082	,133	1,994	,050
X2	,867	,072	,800	12,016	,000

a. Dependent Variable: Z

Dari hasil tabel diatas secara parsial variable Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Z) pada Bandiklatda Provinsi Jambi. Secara parsial antara variabel Gaya Kepemimpinan (X1) dengan variabel kinerja pegawai (Z) seperti yang dapat di lihat pada tabel 4.23 menunjukkan bahwa t hitung 1,994 dengan taraf signifikansi 0,05. Kriteria keputusan jika Sig. penelitian  $< 0,05$  maka  $H_0$  di tolak dan  $H_1$  di terima artinya signifikan, tetapi jika Sig. penelitian  $> 0,05$  maka  $H_0$  di terima dan  $H_1$  di tolak yang berarti tidak signifikan. Karena  $0,05 = 0,05$  maka  $H_0$  di tolak dan  $H_1$  di terima. Hasil ini menunjukkan bahwa secara parsial Gaya Kepemimpinan (X1) berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Z) pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Daerah Provinsi Jambidan hipotesis di atas **di terima**.

Hasil penelitian di atas adalah sama dan memperkuat penelitian Biatna Dubert Tampolon (2007), dimana diungkapkan bahwa faktor gaya kepemimpinan memberikan kontribusi yang relatif besar dan sangat signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Eny rachmawati, dkk (2012) yang menyampaikan



bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja, dan membuktikan bahwa semakin tinggi gaya kepemimpinan maka akan semakin tinggi pula tingkat kinerja pegawai.

Untuk variabel Budaya Organisasi (X2) dengan variabel kinerja pegawai (Z) menunjukkan bahwa  $t$  hitung 12,016 dengan taraf Sig. 0,000. Kriteria keputusan jika Sig. penelitian  $< 0,05$  maka  $H_0$  di tolak dan  $H_1$  di terima artinya signifikan, tetapi jika Sig. penelitian  $> 0,05$  maka  $H_0$  di terima dan  $H_1$  di tolak yang berarti tidak signifikan. Karena  $0,000 < 0,05$  maka  $H_0$  di tolak dan  $H_1$  di terima. Hasil ini menunjukkan bahwa secara parsial Budaya Organisasi (X2) berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Z) pada Bandiklatda Provinsi Jambi dan hipotesis di atas **di terima**.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh survei yang dilakukan Sheridan (1992), menunjukkan bahwa budaya organisasi secara signifikan berhubungan positif dengan kinerja karyawan, *voluntary turnover* dan komitmen organisasi. Dikatakan bahwa variasi dalam *cultural value* memiliki pengaruh terhadap tingkat *turnover* dan kinerja karyawan. Hasil penelitian diatas juga memperkuat penelitian yang dilakukan oleh Dewita Heriyanti (2007), Budaya organisasi berpengaruh paling besar terhadap Kepuasan kerja, Budaya organisasi juga berpengaruh paling besar terhadap Kinerja Karyawan. Kinerja karyawan akan meningkat apabila budaya organisasi diperkuat.

#### 4. Pembahasan Hipotesis Ke Empat

##### Motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai Bandiklatda Provinsi Jambi

Pembahasan hipotesis keempat menyatakan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh langsung terhadap Kinerja Pegawai (Z) pada Bandiklatda Provinsi Jambi. Secara parsial antara variabel Motivasi Kerja dengan variabel kinerja pegawai (Z) menggunakan program SPSS 19, seperti yang dapat di lihat pada tabel 4.24 berikut:

**Tabel 4.24**  
**Hasil Analisis Koefisien Jalur Variabel Motivasi (Y)**  
**Terhadap Kinerja Pegawai (Z)**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-,502	,294		-1,708	,092
Y	1,091	,104	,776	10,507	,000

a. Dependent Variabel z

Hasil diatas menunjukkan bahwa t hitung variabel motivasi (Y) sebesar 10,507 dengan taraf signifikansi 0,000. Kriteria keputusan jika Sig. penelitian  $< 0,05$  maka  $H_0$  di tolak dan  $H_1$  di terima artinya signifikan, tetapi jika Sig. penelitian  $> 0,05$  maka  $H_0$  di terima dan  $H_1$  di tolak yang berarti tidak signifikan. Karena  $0,661 > 0,05$  maka  $H_0$  di terima dan  $H_1$  di tolak. Hasil ini menunjukkan bahwa secara parsial motivasi (Y) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Z) pada Bandiklatda Provinsi Jambi.

Hasil penelitian di atas memperkuat penelitian Ari Cahyo (2012) juga mengungkapkan bahwa Variabel Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen dan karyawan Universitas Pawayatan Daha Kediri.

## 5. Pembahasan Hipotesis Ke lima

**Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Budaya Organisasi, berpengaruh secara signifikan melalui Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Bandiklatda Provinsi Jambi.**

Pembahasan hipotesis ke lima menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan (X1) dan Budaya Organisasi (X2) melalui Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Z) pada Bandiklatda Provinsi Jambi. Secara simultan antara variabel Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi melalui Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai seperti yang dapat di lihat pada tabel 4.25

**Tabel 4.25**  
**Anova Motivasi (Y) Terhadap Kinerja Pegawai (Z)**  
**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10,378	1	10,378	110,400	,000 <sup>b</sup>
	Residual	6,862	73	,094		
	Total	17,241	74			

a. Dependent Variable: Z

b. Predictors: (Constant), Y

Dari hasil Secara simultan antara variabel Gaya Kepemimpinan (X1), variabel Budaya Organisasi (X2), dan variabel motivasi (Y) dengan variabel kinerja pegawai (Z) seperti yang dapat di lihat pada tabel 4.25 menunjukkan bahwa F hitung 12.269 dengan taraf signifikansi 0,000.

Kriteria keputusan jika Sig. penelitian  $< 0,05$  maka  $H_0$  di tolak dan  $H_1$  di terima artinya signifikan, tetapi jika Sig. penelitian  $> 0,05$  maka  $H_0$  di terima dan  $H_1$  di tolak yang berarti tidak signifikan. Karena  $0,000 < 0,05$  maka  $H_0$  di tolak dan  $H_1$  di terima. Hasil ini menunjukkan bahwa secara simultan Gaya Kepemimpinan (X1) dan Budaya Organisasi (X2) melalui motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Z) pada Bandiklatda Provinsi Jambi.

Hasil penelitian di atas memperkuat penelitian Ari Cahyo (2012), dan Wahyu Dewanto (2014)., Variabel Kepemimpinan, Motivasi dan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan yang sudah dilakukan maka disimpulkan sebagai berikut::

1. Penelitian Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi pegawai dan Kinerja pegawai. Untuk Gaya kepemimpinan secara rata-rata “Baik” hal ini mengandung makna adanya tujuan kemampuan, kepemimpinan, balas jasa, pengawasan, ketegasan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja pegawai. Budaya organisasi rata-rata pada kondisi / kategori “Baik” ini berarti bahwa organisasi ada keinginan melembagakan budaya kerja lebih baik. Motivasi secara rata-rata “Tinggi” hal ini mempunyai arti bahwa prestasi kerja yang tinggi, gaji yang tinggi, tanggung jawab yang tinggi, dedikasi yang tinggi, menyenangkan profesi, penghargaan dari pimpinan dapat meningkatkan kinerja. Kinerja secara rata-rata juga “Baik” ini mempunyai makna bahwa kualitas kerja, ketepatan waktu, inisiatif, kesanggupan kerja bisa menyumbangkan prestasi kerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat.
2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Motivasi secara parsial dan simultan adalah sebagai berikut : Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi secara parsial mempengaruhi Motivasi Pegawai , dan

Gaya Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Motivasi.

3. Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja . Gaya Kepemimpinan secara parsial cukup berpengaruh terhadap Kinerja, sedangkan Budaya Organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.
4. Motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja
5. Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi melalui Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.

#### **B. Saran-saran**

Dalam penelitian ini kami menyarankan :

1. Perlunya pemimpin yang memberikan rasa nyaman dan aman dalam bekerja dengan cara memberikan perhatian yang lebih dari atasan terhadap bawahan dan menciptakan Komunikasi yang lebih erat antara atasan dan bawahan ataupun sesama rekan pegawai agar dapat bekerja dengan lebih optimal.
2. Perlunya budaya kerja organisasi yang memberikan rasa aman bagi anggotanya dan pada saat yang sama atasan dapat menjadikan dirinya sebagai panutan dalam bersikap, berperilaku bermoral, profesional, disiplin, hemat, hidup sederhana, jujur, produktif, menghargai waktu, menjadi panutan dan keteladanan, serta mendapat kepercayaan dari para pegawainya.

3. Perlunya motivasi dari atasan kepada bawahan, mengingat motivasi dapat memberikan pengaruh menurun atau meningkatkan kinerja para pegawai secara keseluruhan, maka diperlukan adanya upaya oleh pimpinan dalam memperhatikan hal-hal apa saja yang membuat motivasi para pegawai dalam bekerja menurun, dan segera dapat mengambil tindakan yang tepat. Sehingga, pegawai merasa diperhatikan dan hal ini akan menjadi pendorong bagi terciptanya motivasi kerja yang lebih baik.
4. Perlunya sarana dan sarana pendukung dan Lingkungan kerja yang nyaman serta tugas yang diberikan kepada bawahan sesuai dengan deskripsi kerjanya untuk menghindari stresskerja yang berlebihan guna mengoptimalkan kinerja pegawai.
5. Perlu kiranya dilakukan penelitian lebih lanjut tentang pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, , motivasi kerja terhadap kinerja pegawai untuk menguji kesahihan hasil penelitian ini dan untuk menambah cakrawala pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. (2007). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Edisi Revisi. PT. Rineka Cipta. Jakarta
- Adams, Bob. (2006). *Memahami Segalanya tentang Kepemimpinan*. (Terj). Kharisma Publishing Group. Batam.
- Brantas. (2009). *Dasar-dasar Manajemen*. Alfabeta. Bandung.
- Brahmasari, Ida Ayu dan Agus Suprayetno (2009). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol. 10 No. 2, September 2008: 124-135. Universitas 17 Agustus Surabaya.
- Cahyo, Arie. (2012). Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Dosen dan Karyawan di Universitas Pawyatan Daha Kediri dalam Jurnal Ilmu Manajemen, Revitalisasi, Vol.1/2012.
- Daft, Richart C.( 2003). *Manajemen*. Edisi Kelima. Erlangga. Jakarta
- Dewanto, Wahyu (2014). Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi dan Implementasinya terhadap Kinerja Karyawan Bandara Sulthan Thaha Jambi : Tesis Magister Manajemen Program Magister Manajemen Universitas Batang Hari Jambi.
- Dubrin, J, Andre (2009). *The Complete Ideal's Guides: Leadership*. Edisi Kedua. Cet. 3. Prenada. Jakarta
- Fahmi, Irham. (2011). *Manajemen Kepemimpinan Teori dan Aplikasi*. Alfabeta. Bandung.
- Fuad, Mas'ud, 2004, *Survai Diagnosis Organisasional (Konsep dan Aplikasi)* Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Handoko, Hani T. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. BPFE UGM. Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu SP. (2003). *Organisasi dan Motivasi Peningkatan Produktivitas*. Bumi Aksara. Jakarta.



Hersey, Paul and Blanchard. 1978. *Management of Organization Behavior : Utilizing Human Resources*, Four Editions, Agus Dharma (penerjemah). 1991. Manajemen perilaku organisasi : pendayagunaan sumber daya manusia. Erlangga. Jakarta.

Heryanti, Dewita. (2007). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan, dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening. Tesis. Magister Manajemen Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro

Kotter. John P. (1997). *Faktor Kepemimpinan*. (Terj) Hari Suminto. Preehallindo. Jakarta

Kartono, Kartini. (1994). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. PT. Raja Grafinda. Jakarta

Blanchard, Ken dan Miller, Mark. (2005). *The Secret*. (Terj) Marianto Samosir. PT Elex Media Komputindo. Jakarta

Koesmono (2005). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur, *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, Vol. 7 No. 2 . Universitas Petra

Mangkunegara, AA Anwar Prabu. (2005). *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Refika Aditama. Bandung

Mariam, Rani. (2009). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening Studi Pada Kantor Pusat Pt.Asuransi Jasa Indonesia (Persero) : Tesis .Universitas Diponegoro Semarang

Masrukhin dan Waridin, (2006). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai, *EKOBIS*, Vol. 7. No. 2

Matondang, H.M. (2008). *Kepemimpinan Budaya Organisasi dan Manajemen Strategik*. Graha Ilmu. Yogyakarta.

Nawawi, Hadari. (2001). *Manajemen Stratejik Organisasi Non Profit Bid Pemerintah dengan Ilustrasi di Bid Pendidikan*. Gajah Mada Pres. Yogyakarta.

Nawawi Ismail. (2015). *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja, Proses Terbentuk , Tumbuh Kembang, Dinamika, dan Kinerja Organisasi*. Ed. Kedua. Prenadamedia Grup. Jakarta

Peraturan Daerah No. 15 tahun (2008). Tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Lembaga Teknis Daerah Provinsi Jambi.

Rachmawati, Eny. Dkk. (2012). Pengaruh Motivasi Kerja, Kemampuan Kerja, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja dalam Jurnal JIAKP, Vol.3/2012

Ricky W.Griffin. (2003). *Manajemen*. (Terjemahan) Erlangga. Jakarta.

Riduwan & Akdon. (2009). "Rumus dan Data dalam Analisis Statistika". Alfabeta. Bandung.

Robbins, Stephen P. (1996). *Perilaku Organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia, Hadyana Pujaatmaka Jilid 1&2. PT Bhuana Ilmu Populer. Jakarta

Sedarmayanti. (2001). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Mandar Maju. Bandung.

Siagian, Sondang P. (2002). *Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Rineka Cipta. Jakarta.

Siagian, P.S. (1997). *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. Gunung Agung. Jakarta

Somamora, Henry. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Yogyakarta : Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.

Sugiyono. (2005). *Statistik Untuk Penelitian*. CV. Alfabeta. Bandung.

Sunyoto, Danang.( 2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kedua. Center For Academic Publising Service (CAPS). Yogjakarta.

Syekh, Sayid. (2011). *Pengantar Statistik Ekonomi dan Sosial*. Gaung Persada Pers. Jakarta.

Tampubolon, Dulbert, Biatna. (2007). Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan Dan Faktor Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Organisasi Yang Telah Menerapkan Sni 19-9001-2001 dalam Jurnal Standardisasi Vol. 9 No. 3 / 2007. Puslitbang BSN

Thoha, Miftah. (2005). *Perilaku Organisasi: Konsep dasar san Aplikasinya*. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta

Thoyib, Armanu. (2005). Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi dan kinerja Pendekatan Konsep. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. Volume 7 No. 1, Meret 2005. 60 – 73.

Wahjosumijo. (1994). *Kepemimpinan dan Motivasi*. Cet. Keempat. Ghalia Indonesia. Jakarta

Wibowo. (2013). *Manajemen Kinerja*, Edisi Ketiga , Cetakan ke 7. Rajawali Pers Devisi Buku Perguruan Tinggi. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.

Yulk, Gary. (2007). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Edisi Kelima (Terjemahan). PT Indeks. Jakarta.

Rivai, Veithzal. Hadad Darmansyah Muliawan. Ramly Mansyur. (2014). *Kepemimpinan dan Perilaku organisasi*. Cet.11.PT Raja Grafindo Persada. Jakarta



# LAMPIRAN-LAMPIRAN



Lampiran 1

# ANGKET PENELITIAN

## PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA MELALUI MOTIVASI KERJA STUDI PADA KANTOR BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN DAERAH PROVINSI JAMBI

---

**Yth. Bapak, Ibu, Saudara / i**

Terlebih dahulu kami mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setulusnya atas kesediaan Bapak, Ibu, Saudara/i responden untuk memberikan data dan informasi yang kami perlukan dalam melakukan penelitian tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja, Studi pada Kantor Badan Pendidikan dan Pelatihan Daerah Provinsi Jambi. Seluruh data dan informasi yang diberikan kepada kami akan digunakan semata-mata untuk tujuan penelitian. Untuk itu kami mengharapkan bantuan Bapak, Ibu, Saudara/i responden mengisi dan memberikan jawaban atas kuesioner ini dengan memberikan tanda centang (√) pada kotak jawaban yang telah disediakan dan mengembalikannya kepada kami. Atas kesediaan dan bantuan Bapak, Ibu, Saudara/i tak lupa kami mengucapkan terima kasih.

---

### Identitas Responden

1. No : .....
2. Jenis Kelamin : Laki-laki      Perempuan
3. Pendidikan Terakhir :  S2    S1    DIII    SMA/ sederajat
4. Tempat Kerja : a. Sekretariat  
b. Bidang Struktural  
c. Bidang Manajemen Pemerintahan  
d. Bidang Teknis  
e. Bidang Fungsional  
f. Fungsional Widyaiswara

### 1. Variabel Kepemimpinan.

Pada bagian ini terdapat sejumlah pertanyaan tentang variabel Gaya Kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Dengan kategori jawaban yang disediakan, antara lain :

- SS : Sangat Setuju  
 S : Setuju  
 N : Netral  
 TS : Tidak Setuju  
 STS : Sangat Tidak Setuju

No	Daftar Pertanyaan	SS	S	N	TS	STS
1	Dalam bekerja, pemimpin selalu mengajak optimis					
2	Dalam bekerja, pemimpin mengajak berubah lebih baik					
3	Dalam bekerja, pemimpin mengajak berani ambil resiko pada kegiatan yang baik					
4	Dalam bekerja, pemimpin mengajak supaya ulet					
5	Dalam bekerja, pemimpin mengajak untuk berdedikasi tinggi					
6	Dalam bekerja, pemimpin mengajak berempati/ peka lingkungan					
7	Dalam bekerja, pemimpin bertindak transparan.					
8	Dalam bekerja, pemimpin mengajak saling menghormati.					
9	Dalam bekerja, pemimpin memiliki kemampuan menggerakkan orang lain					
10	Dalam bekerja, pemimpin memiliki kecerdasan.					
11	Dalam bekerja, pemimpin memiliki kemampuan berkomunikasi dengan baik					

## 2. Variabel Budaya Organisasi.

Pada bagian ini terdapat sejumlah pertanyaan tentang variabel budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Dengan kategori jawaban yang disediakan, antara lain :

SS : Sangat Setuju

S : Setuju

N : Netral

TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

No	Daftar Pertanyaan	SS	S	N	TS	STS
12	Ditempat kerja saya, karyawan didorong untuk berinovatif					
13	Dalam mengerjakan pekerjaan, karyawan didorong untuk berani mengambil resiko					
14	Dalam bekerja, karyawan didorong untuk bertindak cermat					
15	Dalam menyelesaikan tugas saya selalu dituntut untuk tepat waktu					
16	Dalam bekerja selalu berorientasi dan fokus pada hasil					
17	Dalam bekerja saya berusaha untuk tidak menumpuk pekerjaan.					
18	Dalam bekerja saya selalu mengikuti ketentuan yang berlaku intern di Badan Diklat					
19	Dalam bekerja saya tidak terpengaruh dengan hal-hal yang sifatnya membawa saya kearah negatif					
20	Dalam bekerja, semua pegawai saya anggap sebagai rekan yang saling membutuhkan					
21	Dalam menjalankan tugas saya ingin membawa nama baik organisasi					

### 3. Variabel Motivasi.

Pada bagian ini terdapat sejumlah pertanyaan tentang variabel motivasi terhadap kinerja pegawai. Dengan kategori jawaban yang disediakan, antara lain :

- SS : Sangat Setuju  
 S : Setuju  
 N : Netral  
 TS : Tidak Setuju  
 STS : Sangat Tidak Setuju

No	Daftar Pertanyaan	SS	S	N	TS	STS
22	Dalam bekerja saya merasa nyaman jika mempunyai ruang / tempat / meja kerja sendiri					
23	Dalam bekerja saya merasa lebih senang jika ditunjang dengan sarana kerja masing-masing					
24	Dalam bekerja saya merasa nyaman jika ditunjang dengan fasilitas memadai					
25	Saya bisa bekerja dengan baik jika lingkungan kerja terasa aman					
26	Saya dapat bekerja lebih baik jika ada dukungan perlindungan dari resiko kerja					
27	Dalam bekerja saya memerlukan hubungan timbal balik antar petugas					
28	Dalam bekerja saya memerlukan dukungan positif dari petugas lain					
29	Pekerjaan saya akan berhasil jika ada hubungan dengan unit kerja terkait					
30	Pekerjaan saya akan lebih sukses jika ada insentif atas pekerjaan yang saya lakukan					
31	Adanya penghargaan (Ucapan/ tindakan) dari pimpinan atas prestasi kerja bisa memacu prestasi kerja.					
32	Adanya pemberian insentif dari pihak terkait jika menjalankan tugas instansi lain					
33	Saya merasa bangga jika ada kesempatan menunjukkan identitas petugas					
34	Saya merasa bangga jika ada kesempatan menunjukkan kemampuan kerja					
35	Saya merasa bangga jika diberi kesempatan menunjukkan rasa tanggung jawab saya					



#### 4. Variabel Kinerja Pegawai

Pada bagian ini terdapat sejumlah pertanyaan tentang variabel kinerja pegawai. Dengan kategori jawaban yang disediakan, antara lain :

SS : Sangat Setuju

S : Setuju

N : Netral

TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

No	Daftar Pertanyaan	SS	S	N	TS	STS
36	Target saya kualitas kerja saya hari ini harus lebih baik dari hari kemaren					
37	Dalam bekerja, saya mempunyai maksud tertentu sebagaimana diprogramkan dalam setiap kegiatan					
38	Dalam bekerja saya berkeinginan dapat menyelesaikan tugas lebih cepat bahkan diusahakan sebelum waktu yang ditentukan					
39	Pekerjaan yang saya kerjakan mempunyai tingkat kesulitan tertentu					
40	Saya sangat senang jika ada penghargaan kepada pegawai berprestasi dan juga bimbingan bagi pegawai yang belum berprestasi					
41	Saya akan berusaha lebih baik jika dalam bekerja tersedia sarana & prasarana					
42	Dalam bekerja agar berhasil diperlukan adanya keahlian kemampuan					
43	Pekerjaan yang saya lakukan diperlukan pengetahuan tersendiri					
44	Adanya pengakuan/ pujian pimpinan atas prestasi kerja bawahan					
45	Adanya kesempatan promosi jabatan bagi pegawai berprestasi					
46	Dalam bekerja, saya punya peluang untuk menunjukkan kemampuan					

----- Terima Kasih -----

## Lampiran 2

## Rekap Jawaban Kuesioner dan Jawaban Succesive Interval Variabel

## Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	TOTAL
1	3	3	3	5	3	3	3	3	5	3	3	37
2	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	41
3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	41
4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	39
5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	46
6	3	4	4	3	4	4	3	5	5	4	5	44
7	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	36
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	45
9	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	48
10	4	5	5	4	4	3	3	5	5	3	5	46
11	4	5	5	4	4	3	3	5	5	3	5	46
12	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	49
13	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	50
14	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	36
15	3	3	5	3	3	3	3	4	4	5	4	40
16	3	3	3	3	4	3	3	3	3	5	4	37
17	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	47
18	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	43
19	5	4	5	4	4	3	3	4	4	3	4	43
20	4	4	4	4	4	3	3	3	5	3	5	42
21	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	40
22	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	49
23	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	46
24	4	4	4	4	4	3	3	5	4	3	4	42
25	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	41
26	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	41
27	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	43
28	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	5	36
29	3	3	5	4	4	3	3	3	3	3	3	37
30	4	5	5	4	4	3	3	3	3	3	3	40
31	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	41
32	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	41
33	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	41

34	3	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	42
35	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	41
36	5	5	5	4	4	4	4	3	3	4	3	44
37	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	41
38	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	41
39	3	3	3	4	4	2	4	4	5	4	4	40
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
44	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	43
45	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	44
46	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	44
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
49	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	41
50	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	41
51	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	43
52	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	43
53	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	46
54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	45
56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
57	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	44
58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
59	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
60	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
61	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	45
62	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
63	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
64	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	42
65	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
66	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
67	4	4	4	3	4	4	2	4	4	4	4	41
68	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	41
69	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
70	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	45
71	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	43
72	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	43

73	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33
74	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	35
75	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	37
Jumlah	273	287	292	293	293	282	275	296	303	289	303	3186
TOTAL 5	4	8	11	5	2	1	1	11	12	4	12	
TOTAL 4	40	46	45	58	64	56	50	49	54	56	54	
TOTAL 3	31	21	19	12	9	17	22	15	9	15	9	
TOTAL 2	0	0	0	0	0	1	2	0	0	0	0	
TOTAL 1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	
	273	287	292	293	293	282	275	296	303	289	303	

### Successive Interval Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)

NR	Successive Interval											RATA-RATA
	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10	x11	
1	1	1	1	4,46	1	2,346	2,304	1	4,188	1	1	1,6915
2	1	2,451	2,414	2,668	2,829	3,937	3,798	1	2,607	2,629	1	2,1945
3	2,469	2,451	1	2,668	2,829	3,937	3,798	1	2,607	2,629	1	2,1991
4	1	2,451	2,414	2,668	2,829	2,346	2,304	1	2,607	1	2,607	1,9355
5	2,469	2,451	2,414	2,668	2,829	3,937	3,798	3,966	4,188	2,629	2,607	2,8297
6	1	2,451	2,414	1	2,829	3,937	2,304	3,966	4,188	2,629	4,188	2,5755
7	1	1	1	1	1	3,937	2,304	1	1	2,629	2,607	1,5398
8	2,469	2,451	2,414	2,668	2,829	3,937	3,798	2,477	2,607	2,629	4,188	2,7056
9	3,978	3,926	3,829	2,668	2,829	3,937	3,798	2,477	2,607	2,629	4,188	3,0722
10	2,469	3,926	3,829	2,668	2,829	2,346	2,304	3,966	4,188	1	4,188	2,8094
11	2,469	3,926	3,829	2,668	2,829	2,346	2,304	3,966	4,188	1	4,188	2,8094
12	1	2,451	2,414	2,668	2,829	6,132	5,879	3,966	4,188	4,435	4,188	3,3459
13	3,978	3,926	3,829	2,668	2,829	3,937	3,798	3,966	4,188	2,629	4,188	3,3280
14	2,469	2,451	2,414	1	1	2,346	2,304	1	1	1	1	1,4987
15	1	1	3,829	1	1	2,346	2,304	2,477	2,607	4,435	2,607	2,0504

16	1	1	1	1	2,829	2,346	2,304	1	1	4,435	2,607	1,7101
17	2,469	2,451	2,414	2,668	2,829	3,937	3,798	3,966	4,188	2,629	4,188	2,9614
18	1	2,451	2,414	2,668	2,829	3,937	3,798	2,477	2,607	2,629	2,607	2,4514
19	3,978	2,451	3,829	2,668	2,829	2,346	2,304	2,477	2,607	1	2,607	2,4247
20	2,469	2,451	2,414	2,668	2,829	2,346	2,304	1	4,188	1	4,188	2,3214
21	1	2,451	2,414	2,668	2,829	2,346	2,304	2,477	2,607	1	2,607	2,0586
22	2,469	3,926	3,829	4,46	4,98	3,937	3,798	2,477	2,607	4,435	2,607	3,2939
23	2,469	2,451	2,414	4,46	4,98	3,937	3,798	2,477	2,607	2,629	2,607	2,9025
24	2,469	2,451	2,414	2,668	2,829	2,346	2,304	3,966	2,607	1	2,607	2,3051
25	1	2,451	2,414	1	1	3,937	3,798	2,477	2,607	2,629	2,607	2,1600
26	1	2,451	2,414	1	1	3,937	3,798	2,477	2,607	2,629	2,607	2,1600
27	1	2,451	2,414	2,668	2,829	3,937	3,798	2,477	2,607	2,629	2,607	2,4514
28	1	1	1	1	1	2,346	2,304	1	2,607	1	4,188	1,5371
29	1	1	3,829	2,668	2,829	2,346	2,304	1	1	1	1	1,6647
30	2,469	3,926	3,829	2,668	2,829	2,346	2,304	1	1	1	1	2,0310
31	1	1	1	2,668	2,829	3,937	3,798	2,477	2,607	2,629	2,607	2,2127
32	1	1	1	2,668	2,829	3,937	3,798	2,477	2,607	2,629	2,607	2,2127
33	1	1	1	2,668	2,829	3,937	3,798	2,477	2,607	2,629	2,607	2,2127
34	1	1	1	2,668	2,829	3,937	3,798	2,477	4,188	2,629	2,607	2,3444
35	1	1	1	2,668	2,829	3,937	3,798	2,477	2,607	2,629	2,607	2,2127
36	3,978	3,926	3,829	2,668	2,829	3,937	3,798	1	1	2,629	1	2,5496
37	1	1	1	2,668	2,829	3,937	3,798	2,477	2,607	2,629	2,607	2,2127
38	1	1	1	2,668	2,829	3,937	3,798	2,477	2,607	2,629	2,607	2,2127
39	1	1	1	2,668	2,829	1	3,798	2,477	4,188	2,629	2,607	2,0997
40	2,469	2,451	2,414	2,668	2,829	3,937	3,798	2,477	2,607	2,629	2,607	2,5739
41	2,469	2,451	2,414	2,668	2,829	3,937	3,798	2,477	2,607	2,629	2,607	2,5739
42	2,469	2,451	2,414	2,668	2,829	3,937	3,798	2,477	2,607	2,629	2,607	2,5739
43	2,469	2,451	2,414	2,668	2,829	3,937	3,798	2,477	2,607	2,629	2,607	2,5739
44	2,469	2,451	2,414	2,668	2,829	3,937	3,798	1	1	2,629	4,188	2,4486
45	2,469	3,926	2,414	2,668	2,829	3,937	2,304	2,477	2,607	2,629	2,607	2,5723
46	2,469	2,451	2,414	4,46	2,829	3,937	2,304	2,477	2,607	2,629	2,607	2,5987

47	2,469	2,451	2,414	2,668	2,829	3,937	3,798	2,477	2,607	2,629	2,607	2,5739
48	2,469	2,451	2,414	2,668	2,829	3,937	3,798	2,477	2,607	2,629	2,607	2,5739
49	1	1	1	2,668	2,829	3,937	3,798	2,477	2,607	2,629	2,607	2,2127
50	1	1	1	2,668	2,829	3,937	3,798	2,477	2,607	2,629	2,607	2,2127
51	1	1	3,829	2,668	2,829	3,937	3,798	2,477	2,607	2,629	2,607	2,4485
52	2,469	2,451	2,414	2,668	2,829	3,937	2,304	2,477	2,607	2,629	2,607	2,4494
53	2,469	2,451	2,414	4,46	2,829	3,937	3,798	2,477	4,188	2,629	2,607	2,8549
54	2,469	2,451	2,414	2,668	2,829	3,937	3,798	2,477	2,607	2,629	2,607	2,5739
55	2,469	2,451	2,414	2,668	2,829	3,937	3,798	2,477	2,607	2,629	4,188	2,7056
56	2,469	2,451	2,414	2,668	2,829	3,937	3,798	2,477	2,607	2,629	2,607	2,5739
57	2,469	2,451	2,414	2,668	2,829	3,937	2,304	3,966	2,607	2,629	2,607	2,5735
58	2,469	2,451	2,414	2,668	2,829	3,937	3,798	2,477	2,607	2,629	2,607	2,5739
59	2,469	2,451	2,414	2,668	2,829	3,937	3,798	2,477	2,607	2,629	2,607	2,5739
60	2,469	2,451	2,414	2,668	2,829	3,937	3,798	2,477	2,607	2,629	2,607	2,5739
61	2,469	2,451	2,414	2,668	2,829	3,937	3,798	3,966	2,607	2,629	2,607	2,6979
62	2,469	2,451	2,414	2,668	2,829	3,937	3,798	2,477	2,607	2,629	2,607	2,5739
63	2,469	2,451	2,414	2,668	2,829	3,937	3,798	2,477	2,607	2,629	2,607	2,5739
64	2,469	2,451	2,414	2,668	2,829	3,937	1	2,477	2,607	2,629	2,607	2,3407
65	2,469	2,451	2,414	2,668	2,829	3,937	3,798	2,477	2,607	2,629	2,607	2,5739
66	2,469	2,451	2,414	2,668	2,829	3,937	3,798	2,477	2,607	2,629	2,607	2,5739
67	2,469	2,451	2,414	1	2,829	3,937	1	2,477	2,607	2,629	2,607	2,2016
68	1	1	1	2,668	2,829	3,937	3,798	2,477	2,607	2,629	2,607	2,2127
69	2,469	2,451	2,414	2,668	2,829	3,937	3,798	2,477	2,607	2,629	2,607	2,5739
70	2,469	2,451	2,414	2,668	2,829	3,937	3,798	3,966	2,607	2,629	2,607	2,6979
71	2,469	2,451	2,414	1	2,829	3,937	3,798	2,477	2,607	2,629	2,607	2,4348
72	1	2,451	2,414	2,668	2,829	3,937	3,798	2,477	2,607	2,629	2,607	2,4514
73	1	1	1	1	1	2,346	2,304	1	1	1	1	1,1375
74	1	1	1	2,668	2,829	2,346	2,304	1	1	1	1	1,4289
75	1	1	1	1	1	2,346	3,798	2,477	2,607	1	2,607	1,6529

### Rekap Jawaban Kuesioner Variabel Budaya Organisasi (X2)

NR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	39
3	4	3	5	5	5	5	4	4	4	4	43
4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	35
5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	39
6	4	3	5	5	4	4	5	5	3	4	42
7	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4	41
8	5	3	3	3	5	5	4	4	4	4	40
9	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	37
10	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	40
11	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	32
12	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	37
13	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	38
14	5	4	5	3	4	4	4	4	3	3	39
15	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	41
16	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	35
17	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	30
18	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	38
19	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	43
20	4	4	4	4	5	5	4	4	3	3	40
21	3	5	4	4	5	5	4	4	3	3	40
22	3	3	2	3	4	4	4	4	5	5	37
23	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	44
24	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	35
25	4	3	3	3	3	5	3	3	3	3	33
26	4	3	2	3	3	3	3	4	3	3	31
27	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	39
28	5	3	4	3	4	4	4	4	4	4	39
29	2	3	4	5	4	5	4	4	3	3	37
30	2	4	4	4	4	4	4	4	3	3	36
31	5	3	3	3	4	4	4	4	3	3	36
32	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	44
33	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	42
34	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	37
35	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	34
36	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	34

37	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	37
38	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	31
39	4	3	5	3	3	5	4	4	3	3	37
40	3	4	4	4	5	5	4	4	3	3	39
41	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	34
42	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	34
43	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	34
44	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	35
45	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	35
46	4	3	3	5	5	5	4	4	4	4	41
47	2	5	3	3	3	3	4	4	4	4	35
48	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	34
49	2	3	3	3	3	3	4	4	2	4	31
50	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	41
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
52	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	39
53	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	39
54	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	38
55	3	4	4	4	5	4	4	4	4	3	39
56	2	4	4	4	4	4	5	4	4	3	38
57	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	39
58	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	39
59	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	34
60	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	35
61	3	3	3	3	3	5	4	4	4	4	36
62	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	38
63	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	41
64	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
65	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
66	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	41
67	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	37
68	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	39
69	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
70	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	39
71	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	39
72	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	38



73	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
74	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	38
75	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	39
<b>Jumlah</b>	<b>262</b>	<b>267</b>	<b>277</b>	<b>277</b>	<b>292</b>	<b>297</b>	<b>299</b>	<b>297</b>	<b>283</b>	<b>279</b>	<b>2830</b>
TOTAL 5	8	2	5	6	10	13	7	4	1	1	
TOTAL 4	31	38	44	40	47	46	60	64	57	53	
TOTAL 3	26	35	24	29	18	16	8	7	16	20	
TOTAL 2	10	0	2	0	0	0	0	0	1	1	
TOTAL 1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	
	262	267	277	277	292	297	299	297	283	279	



### Rekap Jawaban Successive Interval Variabel Budaya Organisasi (X2)

NR	Successive Interval										RATA-RATA
	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10	
1	3,134	2,515	3,722	2,429	2,448	2,42	2,7456	2,856	3,917	3,994	2,5150
2	3,134	1	3,722	2,429	2,448	2,42	2,7456	2,856	3,917	3,994	2,3887
3	3,134	1	5,253	3,848	3,91	3,8416	2,7456	2,856	3,917	3,994	2,8749
4	2,086	2,515	2,353	1	1	1	2,7456	2,856	3,917	3,994	1,9555
5	3,134	1	3,722	2,429	2,448	2,42	2,7456	2,856	3,917	3,994	2,3887
6	3,134	1	5,253	3,848	2,448	2,42	4,5116	4,823	2,315	3,994	2,8122
7	3,134	2,515	3,722	2,429	2,448	2,42	4,5116	4,823	2,315	3,994	2,6925
8	4,339	1	2,353	1	3,91	3,8416	2,7456	2,856	3,917	3,994	2,4963
9	2,086	1	3,722	1	2,448	2,42	2,7456	2,856	3,917	3,994	2,1824
10	4,339	1	3,722	2,429	2,448	2,42	2,7456	2,856	3,917	3,994	2,4892
11	2,086	1	2,353	1	1	1	4,5116	1	2,315	2,432	1,5581
12	3,134	1	2,353	1	2,448	2,42	2,7456	2,856	3,917	3,994	2,1556
13	3,134	1	3,722	2,429	2,448	1	2,7456	2,856	3,917	3,994	2,2704
14	4,339	2,515	5,253	1	2,448	2,42	2,7456	2,856	2,315	2,432	2,3602
15	4,339	2,515	3,722	2,429	2,448	2,42	2,7456	2,856	3,917	3,994	2,6154
16	2,086	2,515	2,353	1	2,448	2,42	1	2,856	3,917	2,432	1,9189
17	1	1	2,353	1	1	1	1	1	3,917	2,432	1,3085
18	1	2,515	3,722	2,429	2,448	2,42	2,7456	2,856	3,917	3,994	2,3372
19	3,134	2,515	3,722	3,848	3,91	3,8416	2,7456	2,856	3,917	3,994	2,8736
20	3,134	2,515	3,722	2,429	3,91	3,8416	2,7456	2,856	2,315	2,432	2,4916
21	2,086	4,165	3,722	2,429	3,91	3,8416	2,7456	2,856	2,315	2,432	2,5418
22	2,086	1	1	1	2,448	2,42	2,7456	2,856	6,132	6,132	2,3183
23	3,134	2,515	5,253	3,848	3,91	3,8416	2,7456	2,856	3,917	3,994	3,0011
24	3,134	1	3,722	2,429	2,448	2,42	1	1	2,315	2,432	1,8249
25	3,134	1	2,353	1	1	3,8416	1	1	2,315	2,432	1,5896
26	3,134	1	1	1	1	1	1	2,856	2,315	2,432	1,3947

27	3,134	1	3,722	2,429	2,448	2,42	2,7456	2,856	3,917	3,994	2,3887
28	4,339	1	3,722	1	2,448	2,42	2,7456	2,856	3,917	3,994	2,3701
29	1	1	3,722	3,848	2,448	3,8416	2,7456	2,856	2,315	2,432	2,1840
30	1	2,515	3,722	2,429	2,448	2,42	2,7456	2,856	2,315	2,432	2,0735
31	4,339	1	2,353	1	2,448	2,42	2,7456	2,856	2,315	2,432	1,9923
32	3,134	2,515	3,722	2,429	3,91	3,8416	4,5116	4,823	3,917	3,994	3,0664
33	3,134	2,515	3,722	2,429	2,448	2,42	4,5116	4,823	3,917	3,994	2,8261
34	2,086	2,515	3,722	2,429	2,448	2,42	2,7456	2,856	2,315	2,432	2,1640
35	2,086	1	2,353	1	2,448	2,42	1	1	3,917	3,994	1,7682
36	2,086	1	2,353	1	2,448	2,42	1	1	3,917	3,994	1,7682
37	2,086	2,515	2,353	1	2,448	2,42	2,7456	2,856	3,917	3,994	2,1945
38	3,134	1	2,353	1	1	1	1	1	2,315	2,432	1,3528
39	3,134	1	5,253	1	1	3,8416	2,7456	2,856	2,315	2,432	2,1314
40	2,086	2,515	3,722	2,429	3,91	3,8416	2,7456	2,856	2,315	2,432	2,4043
41	2,086	1	2,353	1	1	1	2,7456	2,856	3,917	3,994	1,8293
42	2,086	1	2,353	1	1	1	2,7456	2,856	3,917	3,994	1,8293
43	2,086	1	2,353	1	1	1	2,7456	2,856	3,917	3,994	1,8293
44	3,134	1	2,353	1	1	1	2,7456	2,856	3,917	3,994	1,9166
45	3,134	1	2,353	1	1	1	2,7456	2,856	3,917	3,994	1,9166
46	3,134	1	2,353	3,848	3,91	3,8416	2,7456	2,856	3,917	3,994	2,6332
47	1	4,165	2,353	1	1	1	2,7456	2,856	3,917	3,994	2,0026
48	2,086	1	2,353	1	1	1	2,7456	2,856	3,917	3,994	1,8293
49	1	1	2,353	1	1	1	2,7456	2,856	1	3,994	1,4957
50	4,339	2,515	3,722	2,429	2,448	2,42	2,7456	2,856	3,917	3,994	2,6154
51	3,134	2,515	3,722	2,429	2,448	2,42	2,7456	2,856	3,917	3,994	2,5150
52	2,086	2,515	3,722	2,429	2,448	2,42	2,7456	2,856	3,917	3,994	2,4277
53	2,086	2,515	3,722	2,429	2,448	2,42	2,7456	2,856	3,917	3,994	2,4277
54	1	2,515	3,722	2,429	2,448	2,42	2,7456	2,856	3,917	3,994	2,3372
55	2,086	2,515	3,722	2,429	3,91	2,42	2,7456	2,856	3,917	2,432	2,4194
56	1	2,515	3,722	2,429	2,448	2,42	4,5116	2,856	3,917	2,432	2,3542
57	2,086	2,515	3,722	2,429	2,448	2,42	2,7456	2,856	3,917	3,994	2,4277

58	3,134	1	3,722	2,429	2,448	2,42	2,7456	2,856	3,917	3,994	2,3887
59	2,086	1	2,353	1	1	1	2,7456	2,856	3,917	3,994	1,8293
60	3,134	1	2,353	1	1	1	2,7456	2,856	3,917	3,994	1,9166
61	2,086	1	2,353	1	1	3,8416	2,7456	2,856	3,917	3,994	2,0661
62	2,086	2,515	3,722	2,429	2,448	2,42	2,7456	2,856	3,917	2,432	2,2975
63	3,134	2,515	3,722	2,429	2,448	2,42	4,5116	2,856	3,917	3,994	2,6621
64	3,134	2,515	3,722	2,429	2,448	2,42	2,7456	2,856	3,917	3,994	2,5150
65	3,134	2,515	3,722	2,429	2,448	2,42	2,7456	2,856	3,917	3,994	2,5150
66	4,339	2,515	3,722	2,429	2,448	2,42	2,7456	2,856	3,917	3,994	2,6154
67	1	2,515	3,722	2,429	2,448	2,42	2,7456	2,856	3,917	2,432	2,2070
68	2,086	2,515	3,722	2,429	2,448	2,42	2,7456	2,856	3,917	3,994	2,4277
69	3,134	2,515	3,722	2,429	2,448	2,42	2,7456	2,856	3,917	3,994	2,5150
70	2,086	2,515	3,722	2,429	2,448	2,42	2,7456	2,856	3,917	3,994	2,4277
71	2,086	2,515	3,722	2,429	2,448	2,42	2,7456	2,856	3,917	3,994	2,4277
72	1	2,515	3,722	2,429	2,448	2,42	2,7456	2,856	3,917	3,994	2,3372
73	3,134	2,515	3,722	2,429	2,448	2,42	2,7456	2,856	3,917	3,994	2,5150
74	3,134	2,515	3,722	2,429	2,448	2,42	2,7456	2,856	3,917	1	2,2655
75	2,086	2,515	3,722	2,429	2,448	2,42	2,7456	2,856	3,917	3,994	2,4277



### Rekap Jawaban Kuisisioner Variabel Motivasi (Y)

NP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	Total
1	3	4	3	5	5	4	4	3	5	5	5	4	4	4	58
2	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	63
3	3	5	3	3	3	3	5	3	3	5	3	4	4	4	51
4	3	5	3	5	5	4	5	3	4	4	4	4	4	3	56
5	3	5	3	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	3	54
6	2	5	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	51
7	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	62
8	2	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	3	55
9	3	3	3	3	3	3	5	3	5	4	4	4	5	3	51
10	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	55
11	4	4	3	4	3	4	2	3	3	5	3	3	4	3	48
12	2	4	3	3	5	3	3	3	3	4	3	4	4	4	48
13	4	5	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4	5	3	56
14	5	5	4	5	2	4	4	4	3	4	4	3	4	3	54
15	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	62
16	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	63
17	3	5	4	3	5	4	4	4	3	3	4	3	5	4	54
18	3	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	59
19	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	57
20	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	3	57
21	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	3	4	60
22	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	64
23	3	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	4	3	57
24	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	50
25	3	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	53
26	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	47
27	3	4	4	3	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	61
28	3	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	58
29	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	54
30	4	4	4	4	5	4	4	4	3	5	5	3	5	4	58
31	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	51
32	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	53
33	3	5	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	52
34	3	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	55

35	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	64
36	2	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	3	4	56
37	2	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	57
38	2	4	5	4	4	5	4	5	3	4	5	3	4	4	4	56
39	2	4	5	4	4	5	4	5	3	3	3	3	4	4	4	53
40	2	4	5	4	4	5	4	5	3	3	3	4	4	4	4	54
41	2	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	58
42	2	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	58
43	2	4	5	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	3	4	55
44	2	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	3	4	57
45	2	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	51
46	2	5	4	5	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	50
47	2	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	51
48	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	52
49	2	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	53
50	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	53
51	2	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	51
52	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	53
53	2	5	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	55
54	2	4	5	4	4	5	4	5	3	3	5	3	3	3	4	54
55	2	4	5	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	56
56	2	4	5	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	3	4	55
57	2	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	51
58	1	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	51
59	1	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	51
60	1	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	49
61	1	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
62	1	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	51
63	2	3	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	52
64	2	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	54
65	2	5	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	55
66	1	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	51
67	2	4	4	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	53
68	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	53
69	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	53
70	2	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	51
71	2	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	54
72	2	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	51
73	2	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	57
74	2	3	4	3	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	49
75	2	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52

Jumlah	193	299	304	285	281	309	303	308	300	309	307	298	299	284	4079
TOTAL 5	3	14	15	8	18	15	11	16	14	16	15	8	14	0	0
TOTAL 4	11	46	50	44	24	54	58	51	47	52	52	57	46	59	0
TOTAL 3	18	15	9	23	30	6	4	8	14	7	8	10	15	16	0
TOTAL 2	37	0	1	0	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL 1	6	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	0



### Rekap Jawaban Succesive Interval Variabel Motivasi (Y)

NR	Succesive Interval														RATA-RATA
	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10	x11	x12	x13	x14	
1	3,374	2,419	2,057	3,869	4,861	2,676	3,209	1	3,876	4,151	4,124	2,656	2,419	2,733	2,9645
2	5,013	2,419	3,469	3,869	4,861	2,676	4,879	2,567	3,876	4,151	4,124	2,656	2,419	2,733	3,2343
3	3,374	3,838	2,057	1	2,796	1	4,879	1	1	4,151	1	2,656	2,419	2,733	2,0528
4	3,374	3,838	2,057	3,869	4,861	2,676	4,879	1	2,438	2,609	2,586	2,656	2,419	1	2,5827
5	3,374	3,838	2,057	2,43	3,827	1	3,209	4,088	2,438	2,609	2,586	2,656	2,419	1	2,3550
6	2,365	3,838	1	2,43	3,827	2,676	3,209	2,567	2,438	2,609	2,586	2,656	1	1	2,2497
7	4,101	2,419	3,469	2,43	4,861	2,676	3,209	2,567	3,876	4,151	4,124	4,339	3,838	2,733	3,2336
8	2,365	2,419	3,469	2,43	4,861	2,676	3,209	2,567	2,438	2,609	2,586	2,656	3,838	1	2,5724
9	3,374	1	2,057	1	2,796	1	4,879	1	3,876	2,609	2,586	2,656	3,838	1	2,2699
10	4,101	2,419	3,469	2,43	4,861	2,676	3,209	2,567	2,438	2,609	2,586	2,656	1	1	2,3359
11	4,101	2,419	2,057	2,43	2,796	2,676	1	1	1	4,151	1	1	2,419	1	1,7059
12	2,365	2,419	2,057	1	4,861	1	1,682	1	1	2,609	1	2,656	2,419	2,733	1,8300
13	4,101	3,838	3,469	2,43	4,861	2,676	3,209	2,567	1	2,609	1	2,656	3,838	1	2,3204
14	5,013	3,838	3,469	3,869	1,618	2,676	3,209	2,567	1	2,609	2,586	1	2,419	1	2,0459
15	4,101	2,419	3,469	2,43	4,861	2,676	4,879	2,567	3,876	4,151	2,586	4,339	3,838	2,733	3,2447
16	4,101	2,419	3,469	2,43	4,861	2,676	4,879	2,567	3,876	4,151	4,124	4,339	3,838	2,733	3,3729
17	3,374	3,838	3,469	1	4,861	2,676	3,209	2,567	1	1	2,586	1	3,838	2,733	2,2058
18	3,374	2,419	3,469	2,43	4,861	2,676	4,879	2,567	2,438	2,609	4,124	2,656	3,838	2,733	2,9842



19	3,374	1	3,469	2,43	4,861	2,676	3,209	2,567	2,438	2,609	4,124	2,656	3,838	2,733	2,8450
20	3,374	1	3,469	2,43	3,827	2,676	3,209	2,567	3,876	4,151	4,124	4,339	2,419	1	2,8847
21	4,101	3,838	3,469	2,43	3,827	2,676	3,209	2,567	3,876	4,151	4,124	4,339	1	2,733	2,9110
22	4,101	2,419	4,966	2,43	4,861	4,258	4,879	4,088	3,876	4,151	4,124	4,339	1	2,733	3,3950
23	3,374	2,419	3,469	1	3,827	2,676	3,209	2,567	3,876	4,151	4,124	4,339	2,419	1	2,7656
24	4,101	2,419	3,469	2,43	3,827	2,676	3,209	2,567	1	1	1	1	1	1	1,7257
25	3,374	2,419	3,469	1	3,827	2,676	4,879	2,567	2,438	2,609	2,586	2,656	1	1	2,2698
26	3,374	2,419	2,057	1	3,827	1	3,209	1	1	1	2,586	1	2,419	1	1,5867
27	3,374	2,419	3,469	1	4,861	2,676	4,879	2,567	3,876	4,151	4,124	4,339	3,838	2,733	3,2537
28	3,374	3,838	3,469	3,869	4,861	2,676	3,209	2,567	2,438	2,609	2,586	2,656	2,419	2,733	2,7185
29	4,101	2,419	3,469	2,43	2,796	2,676	3,209	2,567	2,438	2,609	2,586	2,656	2,419	1	2,2820
30	4,101	2,419	3,469	2,43	4,861	2,676	3,209	2,567	1	4,151	4,124	1	3,838	2,733	2,7157
31	3,374	2,419	2,057	1	3,827	1	3,209	1	2,438	2,609	2,586	2,656	2,419	2,733	2,1230
32	3,374	1	3,469	1	3,827	2,676	3,209	2,567	2,438	2,609	2,586	2,656	2,419	2,733	2,3932
33	3,374	3,838	3,469	2,43	2,796	2,676	1,682	2,567	2,438	2,609	2,586	2,656	1	1	2,0366
34	3,374	2,419	3,469	1	3,827	2,676	3,209	2,567	3,876	2,609	2,586	2,656	2,419	2,733	2,5130
35	5,013	2,419	4,966	3,869	4,861	4,258	4,879	4,088	2,438	2,609	2,586	2,656	3,838	2,733	3,2346
36	2,365	2,419	4,966	2,43	3,827	4,258	3,209	4,088	2,438	2,609	2,586	2,656	1	2,733	2,6527
37	2,365	2,419	4,966	2,43	3,827	4,258	3,209	4,088	2,438	2,609	2,586	2,656	2,419	2,733	2,7710
38	2,365	2,419	4,966	2,43	3,827	4,258	3,209	4,088	1	2,609	4,124	1	2,419	2,733	2,6413
39	2,365	2,419	4,966	2,43	3,827	4,258	3,209	4,088	1	1	1	1	2,419	2,733	2,2470
40	2,365	2,419	4,966	2,43	3,827	4,258	3,209	4,088	1	1	1	2,656	2,419	2,733	2,3849

41	2,365	2,419	4,966	2,43	3,827	4,258	3,209	4,088	2,438	2,609	2,586	2,656	3,838	2,733	2,8892
42	2,365	2,419	4,966	2,43	3,827	4,258	3,209	4,088	2,438	2,609	2,586	2,656	3,838	2,733	2,8892
43	2,365	2,419	4,966	1	3,827	4,258	3,209	4,088	2,438	2,609	2,586	2,656	1	2,733	2,5336
44	2,365	2,419	4,966	2,43	3,827	4,258	3,209	4,088	2,438	4,151	2,586	2,656	1	2,733	2,7813
45	2,365	1	3,469	1	2,796	2,676	3,209	2,567	2,438	2,609	2,586	2,656	2,419	2,733	2,3072
46	2,365	3,838	3,469	3,869	2,796	2,676	3,209	2,567	1	1	1	1	1	2,733	1,9041
47	2,365	1	3,469	1	2,796	2,676	3,209	2,567	2,438	2,609	2,586	2,656	2,419	2,733	2,3072
48	2,365	2,419	3,469	2,43	2,796	2,676	3,209	2,567	2,438	2,609	2,586	2,656	1	2,733	2,3082
49	2,365	2,419	3,469	2,43	2,796	2,676	3,209	2,567	2,438	4,151	2,586	2,656	1	2,733	2,4367
50	2,365	2,419	3,469	2,43	2,796	2,676	3,209	2,567	2,438	2,609	2,586	2,656	2,419	2,733	2,4264
51	2,365	1	3,469	2,43	2,796	2,676	1,682	2,567	2,438	2,609	2,586	2,656	2,419	2,733	2,2992
52	2,365	2,419	3,469	2,43	2,796	2,676	3,209	2,567	2,438	2,609	2,586	2,656	2,419	2,733	2,4264
53	2,365	3,838	3,469	3,869	2,796	2,676	3,209	2,567	2,438	2,609	2,586	2,656	2,419	2,733	2,5463
54	2,365	2,419	4,966	2,43	3,827	4,258	3,209	4,088	1	1	4,124	1	1	2,733	2,3891
55	2,365	2,419	4,966	1	3,827	4,258	3,209	4,088	2,438	2,609	2,586	2,656	2,419	2,733	2,6518
56	2,365	2,419	4,966	1	3,827	4,258	3,209	4,088	2,438	2,609	2,586	2,656	1	2,733	2,5336
57	2,365	1	3,469	1	2,796	2,676	3,209	2,567	2,438	2,609	2,586	2,656	2,419	2,733	2,3072
58	1	1	3,469	2,43	2,796	2,676	3,209	2,567	2,438	2,609	2,586	2,656	2,419	2,733	2,4264
59	1	2,419	3,469	1	2,796	2,676	3,209	2,567	2,438	2,609	2,586	2,656	2,419	2,733	2,3072
60	1	1	3,469	1	2,796	2,676	1,682	2,567	2,438	2,609	2,586	2,656	2,419	2,733	2,1801
61	1	2,419	3,469	2,43	2,796	2,676	3,209	2,567	2,438	2,609	2,586	2,656	2,419	2,733	2,4264
62	1	1	3,469	2,43	2,796	2,676	3,209	2,567	2,438	2,609	2,586	2,656	2,419	2,733	2,4264

63	2,365	1	3,469	1	2,796	2,676	3,209	2,567	2,438	4,151	2,586	2,656	2,419	2,733	2,4358
64	2,365	3,838	3,469	2,43	2,796	2,676	3,209	2,567	2,438	2,609	2,586	2,656	2,419	2,733	2,4264
65	2,365	3,838	3,469	2,43	2,796	2,676	3,209	2,567	2,438	2,609	4,124	2,656	2,419	2,733	2,5546
66	1	1	3,469	2,43	2,796	2,676	3,209	2,567	2,438	2,609	2,586	2,656	2,419	2,733	2,4264
67	2,365	2,419	3,469	1	2,796	2,676	3,209	2,567	3,876	2,609	2,586	2,656	2,419	2,733	2,4271
68	2,365	2,419	3,469	2,43	2,796	2,676	3,209	2,567	2,438	2,609	2,586	2,656	2,419	2,733	2,4264
69	2,365	2,419	3,469	2,43	2,796	2,676	3,209	2,567	2,438	2,609	2,586	2,656	2,419	2,733	2,4264
70	2,365	1	3,469	2,43	1,618	2,676	3,209	2,567	2,438	2,609	2,586	2,656	2,419	2,733	2,3283
71	2,365	2,419	3,469	2,43	2,796	2,676	3,209	2,567	3,876	2,609	2,586	2,656	2,419	2,733	2,5462
72	2,365	2,419	3,469	2,43	2,796	2,676	1	2,567	2,438	2,609	2,586	2,656	2,419	2,733	2,2424
73	2,365	2,419	4,966	2,43	3,827	4,258	3,209	4,088	2,438	2,609	2,586	2,656	2,419	2,733	2,7710
74	2,365	1	3,469	1	1	2,676	3,209	2,567	2,438	2,609	2,586	2,656	2,419	2,733	2,1576
75	2,365	2,419	3,469	1	2,796	2,676	3,209	2,567	2,438	2,609	2,586	2,656	2,419	2,733	2,3072



### Rekap Jawaban Kuisisioner Variabel Kinerja (Z)

NP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Total
1	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	47
2	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	51
3	4	3	4	5	4	4	4	4	4	3	5	44
4	4	5	4	5	3	4	3	4	4	4	5	45
5	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	41
6	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	37
7	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	50
8	5	5	5	4	3	5	3	5	5	4	4	48
9	5	3	5	5	3	5	3	5	5	3	5	47
10	3	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	42
11	2	3	3	4	3	4	3	3	3	4	2	34
12	3	5	3	3	4	4	4	3	3	3	3	38
13	5	5	5	4	4	5	3	5	5	4	4	49
14	4	4	3	4	5	4	3	3	3	4	4	41
15	5	5	5	5	3	5	4	5	5	4	5	51
16	5	5	5	4	3	5	4	5	5	4	5	50
17	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	49
18	5	5	5	3	4	5	4	5	5	4	5	50
19	5	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	45
20	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	42
21	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	41
22	5	5	5	5	4	3	4	5	3	5	5	49
23	4	4	5	4	3	4	3	5	5	4	4	45
24	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	40
25	3	4	5	5	3	3	3	5	5	4	5	45
26	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	39
27	5	5	5	5	3	5	4	5	5	4	5	51
28	4	3	5	4	4	4	4	5	5	4	4	46
29	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	41
30	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	47
31	4	4	5	4	4	4	4	5	5	3	4	46
32	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	41
33	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	37
34	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	43
35	5	3	5	4	4	5	4	5	5	5	5	50
36	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	44

37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	45
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	45
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	45
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	45
41	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	46
42	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	46
43	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	44
44	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	44
45	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	40
46	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	40
47	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	41
48	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	40
49	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	39
50	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	41
51	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	39
52	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	41
53	4	5	3	4	4	4	4	3	3	4	4	42
54	4	5	4	4	4	3	4	4	4	5	4	45
55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	45
56	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	44
57	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	41
58	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	41
59	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	41
60	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	42
61	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	40
62	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	41
63	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	41
64	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	40
65	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	41
66	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	41
67	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	40
68	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	41
69	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	40
70	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	41
71	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	40
72	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	2	38

73	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	45
74	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	41
75	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	42
Jumlah	304	296	285	302	285	299	284	286	287	309	303	3240
TOTAL 5	14	15	17	8	1	14	0	17	16	15	11	
TOTAL 4	52	41	26	61	58	46	59	27	30	54	58	
TOTAL 3	8	19	32	6	16	15	16	31	29	6	4	
TOTAL 2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	
TOTAL 1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	
	304	296	285	302	285	299	284	286	287	309	303	

### Rekap Jawaban Successive Interval Variabel Kinerja (Z)

NR	Successive Interval		x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10	x11	RATA-RATA
	x1	x2										
1	3,468	2,336	3,248	2,815	2,695	2,419	2,733	3,271	3,353	2,676	3,209	2,6852
2	5,004	3,663	3,248	4,583	2,695	2,419	2,733	3,271	3,353	2,676	4,879	3,2104
3	3,468	1	2,182	4,583	2,695	2,419	2,733	2,188	2,219	1	4,879	2,4471
4	3,468	3,663	2,182	4,583	1	2,419	1	2,188	2,219	2,676	4,879	2,5230
5	3,468	2,336	2,182	2,815	1	2,419	1	2,188	2,219	1	3,209	1,9863
6	2,012	2,336	1	2,815	1	1	1	1	1	2,676	3,209	1,5873
7	5,004	3,663	3,248	2,815	2,695	3,838	2,733	3,271	3,353	2,676	3,209	3,0421
8	5,004	3,663	3,248	2,815	1	3,838	1	3,271	3,353	2,676	3,209	2,7564
9	5,004	1	3,248	4,583	1	3,838	1	3,271	3,353	1	4,879	2,6813
10	2,012	3,663	2,182	2,815	2,695	1	1	2,188	2,219	2,676	3,209	2,1382
11	1	1	1	2,815	1	2,419	1	1	1	2,676	1	1,3258
12	2,012	3,663	1	1	2,695	2,419	2,733	1	1	1	1,682	1,6837
13	5,004	3,663	3,248	2,815	2,695	3,838	1	3,271	3,353	2,676	3,209	2,8977
14	3,468	2,336	1	2,815	4,93	2,419	1	1	1	2,676	3,209	2,1543

15	5,004	3,663	3,248	4,583	1	3,838	2,733	3,271	3,353	2,676	4,879	3,1873
16	5,004	3,663	3,248	2,815	1	3,838	2,733	3,271	3,353	2,676	4,879	3,0400
17	5,004	2,336	3,248	2,815	2,695	3,838	2,733	3,271	3,353	2,676	3,209	2,9315
18	5,004	3,663	3,248	1	2,695	3,838	2,733	3,271	3,353	2,676	4,879	3,0301
19	5,004	1	2,182	2,815	2,695	3,838	2,733	2,188	2,219	2,676	3,209	2,5466
20	3,468	2,336	2,182	2,815	1	2,419	1	2,188	2,219	2,676	3,209	2,1259
21	2,012	2,336	2,182	2,815	1	1	2,733	2,188	2,219	2,676	3,209	2,0308
22	5,004	3,663	3,248	4,583	2,695	1	2,733	3,271	1	4,258	4,879	3,0279
23	3,468	2,336	3,248	2,815	1	2,419	1	3,271	3,353	2,676	3,209	2,3995
24	2,012	2,336	2,182	2,815	1	1	1	2,188	2,219	2,676	3,209	1,8864
25	2,012	2,336	3,248	4,583	1	1	1	3,271	3,353	2,676	4,879	2,4465
26	3,468	2,336	1	2,815	2,695	2,419	1	1	1	1	3,209	1,8285
27	5,004	3,663	3,248	4,583	1	3,838	2,733	3,271	3,353	2,676	4,879	3,1873
28	3,468	1	3,248	2,815	2,695	2,419	2,733	3,271	3,353	2,676	3,209	2,5739
29	3,468	1	2,182	2,815	1	2,419	1	2,188	2,219	2,676	3,209	2,0145
30	5,004	3,663	2,182	2,815	2,695	3,838	2,733	2,188	2,219	2,676	3,209	2,7685
31	3,468	2,336	3,248	2,815	2,695	2,419	2,733	3,271	3,353	1	3,209	2,5456
32	3,468	2,336	1	2,815	2,695	2,419	2,733	1	1	2,676	3,209	2,1126
33	2,012	1	2,182	1	1	1	1	2,188	2,219	2,676	1,682	1,4966
34	2,012	2,336	2,182	2,815	2,695	2,419	2,733	2,188	2,219	2,676	3,209	2,2903
35	5,004	1	3,248	2,815	2,695	3,838	2,733	3,271	3,353	4,258	4,879	3,0913
36	3,468	2,336	2,182	2,815	2,695	1	2,733	2,188	2,219	4,258	3,209	2,4253
37	3,468	2,336	2,182	2,815	2,695	2,419	2,733	2,188	2,219	4,258	3,209	2,5435
38	3,468	2,336	2,182	2,815	2,695	2,419	2,733	2,188	2,219	4,258	3,209	2,5435
39	3,468	2,336	2,182	2,815	2,695	2,419	2,733	2,188	2,219	4,258	3,209	2,5435
40	3,468	2,336	2,182	2,815	2,695	2,419	2,733	2,188	2,219	4,258	3,209	2,5435
41	3,468	2,336	2,182	2,815	2,695	3,838	2,733	2,188	2,219	4,258	3,209	2,6617
42	3,468	2,336	2,182	2,815	2,695	3,838	2,733	2,188	2,219	4,258	3,209	2,6617
43	3,468	2,336	2,182	2,815	2,695	1	2,733	2,188	2,219	4,258	3,209	2,4253
44	3,468	2,336	2,182	2,815	2,695	1	2,733	2,188	2,219	4,258	3,209	2,4253
45	3,468	1	1	2,815	2,695	2,419	2,733	1	1	2,676	3,209	2,0012

46	3,468	1	1	2,815	2,695	1	2,733	1	2,219	2,676	3,209	1,9846
47	3,468	1	1	2,815	2,695	2,419	2,733	1	2,219	2,676	3,209	2,1028
48	3,468	2,336	1	2,815	2,695	1	2,733	1	1	2,676	3,209	1,9943
49	3,468	1	1	2,815	2,695	1	2,733	1	1	2,676	3,209	1,8830
50	3,468	2,336	1	2,815	2,695	2,419	2,733	1	1	2,676	3,209	2,1126
51	3,468	2,336	1	1	2,695	2,419	2,733	1	1	2,676	1,682	1,8341
52	3,468	2,336	1	2,815	2,695	2,419	2,733	1	1	2,676	3,209	2,1126
53	3,468	3,663	1	2,815	2,695	2,419	2,733	1	1	2,676	3,209	2,2231
54	3,468	3,663	2,182	2,815	2,695	1	2,733	2,188	2,219	4,258	3,209	2,5358
55	3,468	2,336	2,182	2,815	2,695	2,419	2,733	2,188	2,219	4,258	3,209	2,5435
56	3,468	2,336	2,182	2,815	2,695	1	2,733	2,188	2,219	4,258	3,209	2,4253
57	3,468	2,336	1	2,815	2,695	2,419	2,733	1	1	2,676	3,209	2,1126
58	3,468	2,336	1	2,815	2,695	2,419	2,733	1	1	2,676	3,209	2,1126
59	3,468	1	1	2,815	2,695	2,419	2,733	1	2,219	2,676	3,209	2,1028
60	3,468	2,336	2,182	1	2,695	2,419	2,733	2,188	2,219	2,676	1,682	2,1332
61	3,468	1	1	2,815	2,695	2,419	2,733	1	1	2,676	3,209	2,0012
62	3,468	2,336	1	2,815	2,695	2,419	2,733	1	1	2,676	3,209	2,1126
63	3,468	2,336	1	2,815	2,695	2,419	2,733	1	1	2,676	3,209	2,1126
64	3,468	1	1	2,815	2,695	2,419	2,733	1	1	2,676	3,209	2,0012
65	3,468	2,336	1	2,815	2,695	2,419	2,733	1	1	2,676	3,209	2,1126
66	3,468	2,336	1	2,815	2,695	2,419	2,733	1	1	2,676	3,209	2,1126
67	3,468	1	1	2,815	2,695	2,419	2,733	1	1	2,676	3,209	2,0012
68	3,468	2,336	1	2,815	2,695	2,419	2,733	1	1	2,676	3,209	2,1126
69	3,468	1	1	2,815	2,695	2,419	2,733	1	1	2,676	3,209	2,0012
70	3,468	2,336	1	2,815	2,695	2,419	2,733	1	1	2,676	3,209	2,1126
71	3,468	1	1	2,815	2,695	2,419	2,733	1	1	2,676	3,209	2,0012
72	3,468	2,336	1	1	2,695	2,419	2,733	1	1	2,676	1	1,7773
73	3,468	2,336	2,182	2,815	2,695	2,419	2,733	2,188	2,219	4,258	3,209	2,5435
74	3,468	1	1	2,815	2,695	2,419	2,733	1	2,219	2,676	3,209	2,1028
75	3,468	2,336	1	2,815	2,695	2,419	2,733	2,188	1	2,676	3,209	2,2115



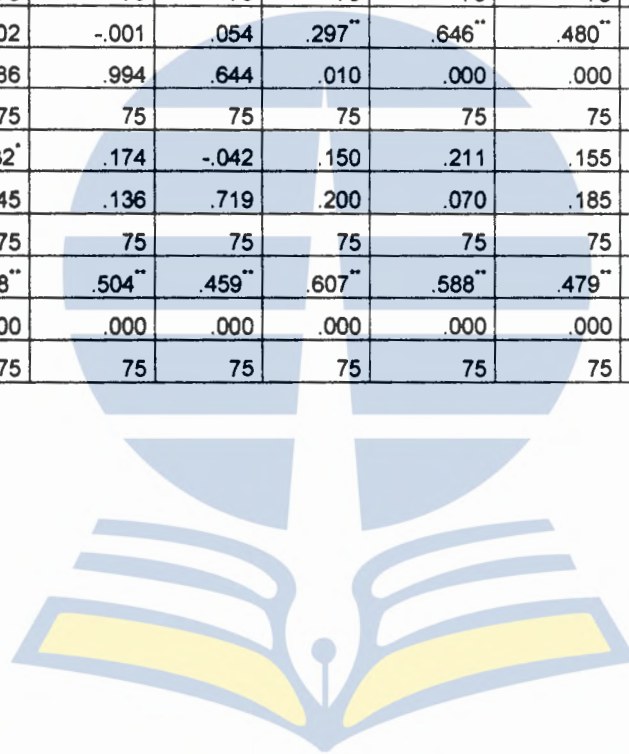
### LAMPIRAN 3 : UJI INSTRUMEN VALIDITAS VARIABEL GAYA KEPEMIMPINAN (X1)

#### Correlations

[DataSet1]

		ITEM_1	ITEM_2	ITEM_3	ITEM_4	ITEM_5	ITEM_6	ITEM_7	ITEM_8	ITEM_9	ITEM_10	ITEM_11	TOTAL
ITEM_1	Pearson Correlation	1	.742**	.595**	.265 <sup>·</sup>	.332**	.147	-.006	.217	.047	-.006	.177	.549**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.022	.004	.208	.957	.062	.691	.956	.129	.000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
ITEM_2	Pearson Correlation	.742**	1	.739**	.226	.348**	.171	-.010	.278 <sup>·</sup>	.148	.002	.232 <sup>·</sup>	.628**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.051	.002	.142	.934	.016	.204	.986	.045	.000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
ITEM_3	Pearson Correlation	.595**	.739**	1	.147	.247 <sup>·</sup>	-.001	-.100	.240 <sup>·</sup>	.053	-.001	.174	.504**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.208	.032	.994	.392	.038	.651	.994	.136	.000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
ITEM_4	Pearson Correlation	.265 <sup>·</sup>	.226	.147	1	.640**	.191	.230 <sup>·</sup>	.122	.286 <sup>·</sup>	.054	-.042	.459**
	Sig. (2-tailed)	.022	.051	.208		.000	.101	.047	.298	.013	.644	.719	.000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
ITEM_5	Pearson Correlation	.332**	.348**	.247 <sup>·</sup>	.640**	1	.312**	.239 <sup>·</sup>	.273 <sup>·</sup>	.150	.297**	.150	.607**
	Sig. (2-tailed)	.004	.002	.032	.000		.006	.039	.018	.200	.010	.200	.000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
ITEM_6	Pearson Correlation	.147	.171	-.001	.191	.312**	1	.597**	.342**	.117	.646**	.211	.588**
	Sig. (2-tailed)	.208	.142	.994	.101	.006		.000	.003	.318	.000	.070	.000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
ITEM_7	Pearson Correlation	-.006	-.010	-.100	.230 <sup>·</sup>	.239 <sup>·</sup>	.597**	1	.249 <sup>·</sup>	.201	.480**	.155	.479**
	Sig. (2-tailed)	.957	.934	.392	.047	.039	.000		.031	.084	.000	.185	.000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
ITEM_8	Pearson Correlation	.217	.278 <sup>·</sup>	.240 <sup>·</sup>	.122	.273 <sup>·</sup>	.342**	.249 <sup>·</sup>	1	.612**	.248 <sup>·</sup>	.526**	.724**

	Sig. (2-tailed)	.062	.016	.038	.298	.018	.003	.031		.000	.032	.000	.000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
ITEM_9	Pearson Correlation	.047	.148	.053	.286 <sup>*</sup>	.150	.117	.201	.612 <sup>**</sup>	1	.074	.522 <sup>**</sup>	.566 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.691	.204	.651	.013	.200	.318	.084	.000		.527	.000	.000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
ITEM_10	Pearson Correlation	-.006	.002	-.001	.054	.297 <sup>**</sup>	.646 <sup>**</sup>	.480 <sup>**</sup>	.248 <sup>*</sup>	.074	1	.183	.462 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.956	.986	.994	.644	.010	.000	.000	.032	.527		.117	.000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
ITEM_11	Pearson Correlation	.177	.232 <sup>*</sup>	.174	-.042	.150	.211	.155	.526 <sup>**</sup>	.522 <sup>**</sup>	.183	1	.551 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.129	.045	.136	.719	.200	.070	.185	.000	.000	.117		.000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
TOTAL	Pearson Correlation	.549 <sup>**</sup>	.628 <sup>**</sup>	.504 <sup>**</sup>	.459 <sup>**</sup>	.607 <sup>**</sup>	.588 <sup>**</sup>	.479 <sup>**</sup>	.724 <sup>**</sup>	.566 <sup>**</sup>	.462 <sup>**</sup>	.551 <sup>**</sup>	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75



## LAMPIRAN 4 : UJI INSTRUMEN VALIDITAS VARIABEL BUDAYA ORGANISASI (X2)

### Correlations

[DataSet0]

		Correlations										
		ITEM_1	ITEM_2	ITEM_3	ITEM_4	ITEM_5	ITEM_6	ITEM_7	ITEM_8	ITEM_9	ITEM_10	TOTAL
ITEM_1	Pearson Correlation	1	-.191	.184	.051	.206	.186	.050	.141	-.001	.097	.308**
	Sig. (2-tailed)		.101	.113	.666	.076	.109	.669	.228	.990	.409	.007
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
ITEM_2	Pearson Correlation	-.191	1	.362**	.350**	.380**	.220	.245 <sup>+</sup>	.292 <sup>+</sup>	.057	-.114	.485**
	Sig. (2-tailed)	.101		.001	.002	.001	.057	.034	.011	.625	.328	.000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
ITEM_3	Pearson Correlation	.184	.362**	1	.682**	.503**	.479**	.359**	.336**	-.136	-.124	.623**
	Sig. (2-tailed)	.113	.001		.000	.000	.000	.002	.003	.245	.290	.000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
ITEM_4	Pearson Correlation	.051	.350**	.682**	1	.673**	.530**	.327**	.348**	.018	.014	.683**
	Sig. (2-tailed)	.666	.002	.000		.000	.000	.004	.002	.877	.906	.000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
ITEM_5	Pearson Correlation	.206	.380**	.503**	.673**	1	.739**	.192	.271 <sup>+</sup>	.094	-.009	.718**
	Sig. (2-tailed)	.076	.001	.000	.000		.000	.099	.019	.424	.941	.000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
ITEM_6	Pearson Correlation	.186	.220	.479**	.530**	.739**	1	.094	.163	-.082	-.118	.564**
	Sig. (2-tailed)	.109	.057	.000	.000	.000		.423	.163	.487	.315	.000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
ITEM_7	Pearson Correlation	.050	.245 <sup>+</sup>	.359**	.327**	.192	.094	1	.704**	.047	.214	.571**
	Sig. (2-tailed)	.669	.034	.002	.004	.099	.423		.000	.691	.065	.000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
ITEM_8	Pearson Correlation	.141	.292 <sup>+</sup>	.336**	.348**	.271 <sup>+</sup>	.163	.704**	1	.090	.282 <sup>+</sup>	.635**

	Sig. (2-tailed)	.228	.011	.003	.002	.019	.163	.000		.443	.014	.000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
ITEM_9	Pearson Correlation	-.001	.057	-.136	.018	.094	-.082	.047	.090	1	.608**	.299**
	Sig. (2-tailed)	.990	.625	.245	.877	.424	.487	.691	.443		.000	.009
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
ITEM_10	Pearson Correlation	.097	-.114	-.124	.014	-.009	-.118	.214	.282	.608**	1	.344**
	Sig. (2-tailed)	.409	.328	.290	.906	.941	.315	.065	.014	.000		.003
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
TOTAL	Pearson Correlation	.308**	.485**	.623**	.683**	.718**	.564**	.571**	.635**	.299**	.344**	1
	Sig. (2-tailed)	.007	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.009	.003	
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
<p>** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).</p> <p>* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).</p>												

## LAMPIRAN 5: UJI INSTRUMEN VALIDITAS VARIABEL MOTIVASI (Y)

### Correlations

[DataSet3]

		Correlations														
		ITEM_1	ITEM_2	ITEM_3	ITEM_4	ITEM_5	ITEM_6	ITEM_7	ITEM_8	ITEM_9	ITEM_1_0	ITEM_1_1	ITEM_1_2	ITEM_1_3	ITEM_1_4	TOTAL
ITEM_1	Pearson Correlation	1	,324**	-,155	,258*	,478**	-,142	,362**	-,164	,111	,303**	,197	,085	,182	-,401**	,257*
	Sig. (2-tailed)		,005	,184	,026	,000	,224	,001	,159	,342	,008	,090	,466	,119	,000	,026
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
ITEM_2	Pearson Correlation	,324**	1	-,128	,379**	,228*	-,039	,088	,003	-,211	-,077	-,117	-,132	-,138	-,221	,334**
	Sig. (2-tailed)	,005		,274	,001	,049	,743	,455	,981	,070	,512	,319	,260	,236	,057	,005
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
ITEM_3	Pearson Correlation	-,155	-,128	1	,067	,083	,890**	,046	,869**	-,042	-,148	,103	,001	-,082	,414**	,398**
	Sig. (2-tailed)	,184	,274		,568	,481	,000	,694	,000	,722	,206	,381	,992	,484	,000	,000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
ITEM_4	Pearson Correlation	,258*	,379**	,067	1	,166	,208	,080	,102	-,036	,031	,094	-,107	-,007	-,064	,284*
	Sig. (2-tailed)	,026	,001	,568		,154	,073	,493	,384	,761	,791	,423	,362	,953	,588	,013
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
ITEM_5	Pearson Correlation	,478**	,228*	,083	,166	1	,149	,360**	,105	,126	,169	,290*	,204	,282*	-,070	,538**
	Sig. (2-tailed)	,000	,049	,481	,154		,202	,002	,370	,283	,147	,012	,078	,014	,552	,000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
ITEM_6	Pearson Correlation	-,142	-,039	,890**	,208	,149	1	,016	,835**	-,037	-,096	,108	-,036	-,161	,311**	,420**
	Sig. (2-tailed)	,224	,743	,000	,073	,202		,891	,000	,755	,411	,358	,756	,168	,007	,000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
ITEM_7	Pearson Correlation	,362**	,088	,046	,080	,360**	,016	1	,036	,327**	,208	,292*	,308**	,221	,016	,534**
	Sig. (2-tailed)	,001	,455	,694	,493	,002	,891		,762	,004	,074	,011	,007	,057	,891	,000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
ITEM_8	Pearson Correlation	-,164	,003	,869**	,102	,105	,835**	,036	1	-,036	-,175	,103	,013	-,150	,277*	,385**

	Sig. (2-tailed)	,159	,981	,000	,384	,370	,000	,762		,756	,134	,380	,912	,200	,016	,001
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
ITEM_9	Pearson Correlation	,111	-,211	-,042	-,036	,126	-,037	,327**	-,036	1	,568**	,563**	,803**	,105	,107	,650**
	Sig. (2-tailed)	,342	,070	,722	,761	,283	,755	,004	,756		,000	,000	,000	,369	,363	,000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
ITEM_10	Pearson Correlation	,303**	-,077	-,148	,031	,169	-,096	,208	-,175	,568**	1	,458**	,621**	,125	,056	,554**
	Sig. (2-tailed)	,008	,512	,206	,791	,147	,411	,074	,134	,000		,000	,000	,285	,634	,000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
ITEM_11	Pearson Correlation	,197	-,117	,103	,094	,290*	,108	,292*	,103	,563**	,458**	1	,412**	,160	,149	,678**
	Sig. (2-tailed)	,090	,319	,381	,423	,012	,358	,011	,380	,000	,000		,000	,170	,201	,000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
ITEM_12	Pearson Correlation	,085	-,132	,001	-,107	,204	-,036	,308**	,013	,803**	,621**	,412**	1	,131	,104	,642**
	Sig. (2-tailed)	,466	,260	,992	,362	,078	,756	,007	,912	,000	,000	,000		,263	,377	,000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
ITEM_13	Pearson Correlation	,182	-,138	-,082	-,007	,282*	-,161	,221	-,150	,105	,125	,160	,131	1	,094	,344**
	Sig. (2-tailed)	,119	,236	,484	,953	,014	,168	,057	,200	,369	,285	,170	,263		,425	,003
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
ITEM_14	Pearson Correlation	-,401**	-,221	,414**	-,064	-,070	,311**	,016	,277*	,107	,056	,149	,104	,094	1	,338**
	Sig. (2-tailed)	,000	,057	,000	,586	,552	,007	,891	,016	,363	,634	,201	,377	,425		,003
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
TOTAL	Pearson Correlation	,257*	,334**	,398**	,284*	,538**	,420**	,534**	,385**	,650**	,554**	,678**	,642**	,344**	,338**	1
	Sig. (2-tailed)	,026	,005	,000	,013	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,003	,003	
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75

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

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

## LAMPIRAN 6: UJI INSTRUMEN VALIDITAS VARIABEL KINERJA (Z)

### Correlations

[DataSet4]

		Correlations											
		ITEM_1	ITEM_2	ITEM_3	ITEM_4	ITEM_5	ITEM_6	ITEM_7	ITEM_8	ITEM_9	ITEM_10	ITEM_11	TOTAL
ITEM_1	Pearson Correlation	1	,280 <sup>*</sup>	,463 <sup>**</sup>	,265 <sup>*</sup>	,122	,642 <sup>**</sup>	,254 <sup>*</sup>	,465 <sup>**</sup>	,416 <sup>**</sup>	,063	,523 <sup>**</sup>	,749 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)		,015	,000	,021	,295	,000	,028	,000	,000	,591	,000	,000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
ITEM_2	Pearson Correlation	,280 <sup>*</sup>	1	,384 <sup>**</sup>	,094	-,079	,157	-,041	,389 <sup>**</sup>	,241 <sup>*</sup>	,096	,228 <sup>*</sup>	,475 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	,015		,001	,424	,500	,177	,725	,001	,037	,414	,049	,000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
ITEM_3	Pearson Correlation	,463 <sup>**</sup>	,384 <sup>**</sup>	1	,325 <sup>**</sup>	-,355 <sup>**</sup>	,315 <sup>**</sup>	-,177	,988 <sup>**</sup>	,909 <sup>**</sup>	,133	,502 <sup>**</sup>	,774 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	,000	,001		,004	,002	,006	,130	,000	,000	,255	,000	,000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
ITEM_4	Pearson Correlation	,265 <sup>*</sup>	,094	,325 <sup>**</sup>	1	-,248 <sup>*</sup>	,050	-,118	,327 <sup>**</sup>	,256 <sup>*</sup>	-,014	,756 <sup>**</sup>	,420 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	,021	,424	,004		,032	,668	,314	,004	,027	,904	,000	,000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
ITEM_5	Pearson Correlation	,122	-,079	-,355 <sup>**</sup>	,248 <sup>*</sup>	1	,384 <sup>**</sup>	,552 <sup>**</sup>	-,350 <sup>**</sup>	,352 <sup>**</sup>	,217	-,176	,347 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	,295	,500	,002	,032		,936	,000	,002	,002	,061	,131	,005
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
ITEM_6	Pearson Correlation	,642 <sup>**</sup>	,157	,315 <sup>**</sup>	,050	-,009	1	,094	,318 <sup>**</sup>	,357 <sup>**</sup>	-,161	,221	,470 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	,000	,177	,006	,668	,936		,425	,005	,002	,168	,057	,000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
ITEM_7	Pearson Correlation	,254 <sup>*</sup>	-,041	-,177	-,118	,552 <sup>**</sup>	,094	1	-,168	-,163	,311 <sup>**</sup>	,016	,258 <sup>*</sup>
	Sig. (2-tailed)	,028	,725	,130	,314	,000	,425		,149	,163	,007	,891	,025
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
ITEM_8	Pearson Correlation	,465 <sup>**</sup>	,389 <sup>**</sup>	,988 <sup>**</sup>	,327 <sup>**</sup>	-,350 <sup>**</sup>	,318 <sup>**</sup>	-,168	1	,895 <sup>**</sup>	,129	,503 <sup>**</sup>	,775 <sup>**</sup>

	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,004	,002	,005	,149		,000	,271	,000	,000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
ITEM_9	Pearson Correlation	,416**	,241*	,909**	,256*	-,352**	,357**	-,163	,895**	1	,059	,444**	,694**
	Sig. (2-tailed)	,000	,037	,000	,027	,002	,002	,163	,000		,614	,000	,000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
ITEM_10	Pearson Correlation	,063	,096	,133	-,014	,217	-,161	,311**	,129	,059	1	,016	,421**
	Sig. (2-tailed)	,591	,414	,255	,904	,061	,168	,007	,271	,614		,891	,000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
ITEM_11	Pearson Correlation	,523**	,228*	,502**	,756**	-,176	,221	,016	,503**	,444**	,016	1	,656**
	Sig. (2-tailed)	,000	,049	,000	,000	,131	,057	,891	,000	,000	,891		,000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
TOTAL	Pearson Correlation	,749**	,475**	,774**	,420**	,347**	,470**	,258*	,775**	,694**	,421**	,656**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,005	,000	,025	,000	,000	,000	,000	
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).													
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).													



## LAMPIRAN 7 : UJI INSTRUMEN RELIABILITAS VARIABEL GAYA KEPEMIMPINAN (X1)

### Reliability

[DataSet1]

### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	75	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	75	100,0

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

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,780	11

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ITEM_1	26,666234	21,809	,452	,760
ITEM_2	26,406325	21,187	,526	,751
ITEM_3	26,345364	22,268	,376	,770
ITEM_4	26,087853	22,805	,359	,771
ITEM_5	25,941547	22,136	,533	,753
ITEM_6	25,042373	22,021	,480	,757
ITEM_7	25,295238	22,786	,342	,773
ITEM_8	26,208741	20,924	,564	,746
ITEM_9	25,941547	22,356	,391	,767
ITEM_10	26,208741	22,948	,333	,774
ITEM_11	25,941547	22,225	,409	,765

## LAMPIRAN 8 : UJI INSTRUMEN RELIABILITAS VARIABEL BUDAYA ORGANISASI (X2)

**Scale: ALL VARIABLES**

[DataSet0]

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	75	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	75	100,0

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

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,736	10

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ITEM_1	24,457793	19,118	,140	,756
ITEM_2	25,220454	18,183	,314	,727
ITEM_3	23,759032	16,313	,561	,687
ITEM_4	25,082516	15,915	,640	,674
ITEM_5	24,777040	15,762	,661	,670
ITEM_6	24,708891	16,930	,471	,702
ITEM_7	24,348119	17,634	,437	,709
ITEM_8	24,284924	17,392	,533	,697
ITEM_9	23,506167	19,691	,123	,751
ITEM_10	23,506167	19,475	,144	,750

## LAMPIRAN 9 : UJI INSTRUMEN RELIABILITAS VARIABEL MOTIVASI (Y)

### Reliability

[DataSet2]

### Scale: ALL VARIABLES

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	75	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	75	100,0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,684	14

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ITEM_1	35,900421	25,140	,265	,673
ITEM_2	36,358940	27,663	,007	,707
ITEM_3	35,192571	25,021	,311	,666
ITEM_4	36,613777	25,883	,207	,681
ITEM_5	35,192571	23,477	,465	,643
ITEM_6	35,900421	24,983	,339	,663
ITEM_7	35,445436	24,469	,421	,652
ITEM_8	36,034524	25,185	,301	,668
ITEM_9	36,320793	24,262	,399	,654
ITEM_10	35,971329	24,786	,354	,660
ITEM_11	36,034524	23,655	,497	,641
ITEM_12	36,144197	24,439	,419	,652
ITEM_13	36,358940	26,562	,128	,691
ITEM_14	36,395295	27,126	,119	,688

## LAMPIRAN 10: UJI INSTRUMEN RELIABILITAS VARIABEL KINERJA (Z)

### Reliability

[DataSet3]

### Scale: ALL VARIABLES

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	75	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	75	100,0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,756	11

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ITEM_1	24,271198	19,032	,684	,699
ITEM_2	25,574189	21,364	,333	,747
ITEM_3	25,918197	18,616	,719	,693
ITEM_4	24,979048	22,008	,320	,748
ITEM_5	25,473922	25,396	-,135	,795
item_6	25,437566	21,086	,376	,741
ITEM_7	25,473922	23,840	,085	,771
ITEM_8	25,895059	18,590	,720	,693
ITEM_9	25,847547	19,229	,622	,707
ITEM_10	24,979048	23,111	,140	,770
ITEM_11	24,524063	20,004	,588	,714

## LAMPIRAN 11: Hasil Regression Model Struktur I

### Regression

#### OUTPUT REGRESI PENGARUH KEPEMIMPINAN (X1) DAN BUDAYA ORGANISASI (X2) TERHADAP MOTIVASI PEGAWAI (Y)

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
Y	2,809025	,3431821	75
X1	2,671589	,4455626	75
X2	2,960295	,3902567	75

Correlations				
		Y	X1	X2
Pearson Correlation	Y	1,000	,721	,752
	X1	,721	1,000	,528
	X2	,752	,528	1,000
Sig. (1-tailed)	Y	.	,000	,000
	X1	,000	.	,000
	X2	,000	,000	.
N	Y	75	75	75
	X1	75	75	75
	X2	75	75	75

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2, X1 <sup>b</sup>	.	Enter
a. Dependent Variable: Y			
b. All requested variables entered.			

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,843 <sup>a</sup>	,711	,703	,1871556	,711	88,407	2	72	,000
a. Predictors: (Constant), X2, X1									

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,193	2	3,097	88,407	,000 <sup>b</sup>
	Residual	2,522	72	,035		
	Total	8,715	74			
a. Dependent Variable: Y						
b. Predictors: (Constant), X2, X1						

Coefficients <sup>a</sup>													
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	,545	,174		3,132	,003	,198	,892					
	X1	,346	,058	,449	6,012	,000	,231	,460	,721	,578	,381	,721	1,387
	X2	,453	,066	,515	6,895	,000	,322	,584	,752	,631	,437	,721	1,387

a. Dependent Variable: Y

Coefficient Correlations <sup>a</sup>				
Model			X2	X1
			1	Correlations
		X1	-,528	1,000
	Covariances	X2	,004	-,002
		X1	-,002	,003

a. Dependent Variable: Y

Collinearity Diagnostics <sup>a</sup>						
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	X1	X2
1	1	2,978	1,000	,00	,00	,00
	2	,014	14,734	,41	,85	,03
	3	,008	19,360	,59	,15	,97

a. Dependent Variable: Y

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>									
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method						
1	X2, X1 <sup>b</sup>	.	Enter						
a. Dependent Variable: Z									
b. All requested variables entered.									
Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			
						F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,877 <sup>a</sup>	,770	,763	,2347386	,770	120,442	2	72	,000
a. Predictors: (Constant), X2, X1									

ANOVA <sup>a</sup>						
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	13,273	2	6,637	120,442	,000 <sup>b</sup>
	Residual	3,967	72	,055		
	Total	17,241	74			
a. Dependent Variable: Z						
b. Predictors: (Constant), X2, X1						



## Hasil Regression Model Struktur II

### Regression

#### OUTPUT REGRESI PENGARUH KEPEMIMPINAN (X1) DAN BUDAYA ORGANISASI (X2) TERHADAP KINERJA PEGAWAI (Z)

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
Z	2,563463	,4826806	75
X1	2,671589	,4455626	75
X2	2,960295	,3902567	75

Correlations				
		Z	X1	X2
Pearson Correlation	Z	1,000	,870	,555
	X1	,870	1,000	,528
	X2	,555	,528	1,000
Sig. (1-tailed)	Z	.	,000	,000
	X1	,000	.	,000
	X2	,000	,000	.
N	Z	75	75	75
	X1	75	75	75
	X2	75	75	75

Coefficients <sup>a</sup>													
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF	
	1	(Constant)	-,238			,218							
	X1	,867	,072	,800	12,016	,000	,723	1,010	,870	,817	,679	,721	1,387
	X2	,164	,082	,133	1,994	,050	,000	,328	,555	,229	,113	,721	1,387

a. Dependent Variable: Z

Coefficient Correlations <sup>a</sup>				
Model		X2	X1	
1	Correlations	X2	1,000	-,528
		X1	-,528	1,000
	Covariances	X2	,007	-,003
		X1	-,003	,005

a. Dependent Variable: Z

Collinearity Diagnostics <sup>a</sup>						
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	X1	X2
1	1	2,978	1,000	,00	,00	,00
	2	,014	14,734	,41	,85	,03
	3	,008	19,360	,59	,15	,97

a. Dependent Variable: Z

### Hasil Regression Model Struktur III

### Regression

### OUTPUT REGRESI PENGARUH MOTIVASI (Y) TERHADAP KINERJA PEGAWAI (Z)

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
Z	2,563463	,4826806	75
Y	2,809025	,3431821	75

Correlations			
		Z	Y
Pearson Correlation	Z	1,000	,776
	Y	,776	1,000
Sig. (1-tailed)	Z	.	,000
	Y	,000	.
N	Z	75	75
	Y	75	75

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Y <sup>b</sup>	.	Enter
a. Dependent Variable: Z			
b. All requested variables entered.			

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,776 <sup>a</sup>	,602	,597	,3066029	,602	110,400	1	73	,000

a. Predictors: (Constant), Y

ANOVA <sup>a</sup>						
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	10,378	1	10,378	110,400	,000 <sup>b</sup>
	Residual	6,862	73	,094		
	Total	17,241	74			

a. Dependent Variable: Z  
b. Predictors: (Constant), Y

Coefficients <sup>a</sup>													
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	-,502	,294		-1,708	,092	-1,088	,084					
	Y	1,091	,104	,776	10,507	,000	,884	1,298	,776	,776	,776	1,000	1,000

a. Dependent Variable: Z

**Coefficient Correlations<sup>a</sup>**

Model			Y
1	Correlations	Y	1,000
	Covariances	Y	,011
a. Dependent Variable: Z			

Collinearity Diagnostics <sup>a</sup>					
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	Y
1	1	1,993	1,000	,00	,00
	2	,007	16,541	1,00	1,00
a. Dependent Variable: Z					

