



**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL, MOTIVASI KERJA DAN
BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA
APARATUR SIPIL NEGARA**

(Studi Kasus Di Kantor Kecamatan Banyumanik Kota Semarang).

SKRIPSI

Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan
pada Universitas Negeri Semarang

Oleh

Baruna Rizky Perdana

7101414394

**JURUSAN PENDIDIKAN EKONOMI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG**

2020

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi ini telah disetujui oleh Pembimbing untuk diajukan ke sidang panitia ujian skripsi pada:

Hari : Kamis

Tanggal : 27 Desember 2018

Mengetahui,

Ketua Jurusan Pendidikan Ekonomi



Ahmad Nurkhin, S.Pd, M.Si.

NIP. 198201302009121005

Menyetujui,

Pembimbing

Hengky Pramusinto, S.Pd., M.Pd.

NIP. 198010142005011001

PENGESAHAN KELULUSAN

Skripsi ini telah dipertahankan di depan Sidang Panitia Ujian Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang pada:

Hari : Selasa

Tanggal : 31 Desember 2019

Penguji I



Ismiyati, S.Pd., M.Pd.
NIP. 198009022005012002

Penguji II



Wisudani Rahmaningtyas, S.Pd., M.Pd.
NIP. 198906132015042002

Penguji III




Hengky Pramusinto, S.Pd., M.Pd.
NIP. 198010142005011001

Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi




Drs. Heri Yanto, M.B.A., Ph.D.
NIP. 196307181987021001

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Baruna Rizky Perdana
NIM : 7101414394
Tempat, Tanggal Lahir : Semarang, 18 September 1996
Alamat : Jalan Bumirejo Puduk Payung Rt 04 Rw 06
Kecamatan Banyumanik, Kota Semarang

Menyatakan bahwa yang tertulis di dalam skripsi ini benar-benar hasil karya saya sendiri, bukan jiplakan dari karya orang lain, baik sebagian atau seluruhnya. Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam skripsi ini dikutip dan dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah. Apabila di kemudian hari terbukti skripsi ini adalah hasil jiplakan dari karya tulis orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Semarang,



Baruna Rizky Perdana

NIM 7101414394

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Motto

Visi tanpa eksekusi adalah halusinasi

(Henry Ford)

Persembahan

Dengan mengucapkan syukur kehadiran Allah SWT, kupersembahkan skripsi ini untuk:

1. Kedua orang tua saya yang telah merawat, membimbing, dan selalu memotivasi saya.
2. Almamaterku Universitas Negeri Semarang

PRAKATA

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi di Kantor Kecamatan Banyumanik” sebagai syarat untuk mencapai gelar Sarjana Pendidikan Jurusan Pendidikan Ekonomi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang.

Penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bantuan, dukungan, dan bimbingan dari berbagai pihak, oleh karena itu dengan penuh kerendahan hati penulis ucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Fathur Rokhman, M.Hum., Rektor Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk memperoleh pendidikan di UNNES.
2. Drs. Heri Yanto, MBA., PhD., Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang yang telah mengesahkan skripsi ini.
3. Ahmad Nurkhin, S.Pd., M.Si., Ketua Jurusan Pendidikan Ekonomi yang telah memberikan kesempatan untuk menyelesaikan skripsi ini.
4. Hengky Pramusinto, S.Pd., M.Pd., dosen pembimbing yang penuh kesabaran telah memberikan bimbingan dan pengarahan hingga selesainya skripsi ini.
5. Bapak dan Ibu dosen serta seluruh staf Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan bekal ilmu selama penulis menempuh pendidikan di Universitas Negeri Semarang.

6. Pimpinan Kantor Kecamatan Banyumanik yang telah berkenan memberikan izin penelitian di Kantor Kecamatan Banyumanik.
7. Masyarakat Kantor Kecamatan Banyumanik yang telah berkenan menjadi responden penelitian.
8. Teman-teman mahasiswa Pendidikan Administrasi Perkantoran 2014 yang telah memberikan saran, semangat dan do'a.
9. Semua pihak terkait yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah membantu dalam menyelesaikan skripsi ini.

Semoga Allah SWT melimpahkan balasan atas segala kebaikan yang telah diberikan. Harapan penulis, semoga skripsi ini dapat memberikan informasi dan sumbangan yang berguna bagi dunia pendidikan.

Semarang,

Penulis

SARI

Perdana, B. R. *"Pengaruh Gaya kepemimpinan, Motivasi kerja, Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai"* Skripsi, Pendidikan Administrasi Perkantoran S1, Jurusan Pendidikan Ekonomi, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Semarang, Dosen Pembimbing: Hengky Pramusinto, S.Pd., M.Pd

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi kerja, Budaya Organisasi Kinerja Pegawai.

Pembinaan dan pengembangan profesionalitas sumber daya manusia menjadi salah satu upaya yang tepat untuk menghadapi dan merespon segala tantangan yang berkaitan dengan perubahan lingkungan. Upaya Aparatur Sipil Negara berdasarkan Undang – Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh Pembina kepegawaian dan disertai tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau disertai tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang – undangan. Penelitian ini bertujuan untuk Untuk mengetahui adakah pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi, budaya organisasi terhadap kinerja aparatur sipil negara di lingkungan Pemerintah Kecamatan Banyumanik Kota Semarang.

Metode analisa menggunakan metode regresi linier berganda dengan menggunakan teknik sampel jenuh dan sampel penelitian pegawai Kecamatan Banyumanik Kota Semarang yang berjumlah 49 responden. Pengumpulan data menggunakan metode observasi, wawancara, dan kuesioner.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial uji t variable gaya kepemimpinan diperoleh signifikansi 0.958 sehingga H1 ditolak. Variabel motivasi kerja diperoleh signifikansi 0.000 sehingga H2 diterima. Variabel budaya organisasi diperoleh signifikansi 0.000 sehingga H3 diterima. Uji F menunjukkan bahwa signifikansi 0.000 sehingga H4 diterima, koefisien determinasi (R^2) antara gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di kecamatan Banyumanik kota Semarang adalah sebesar 85.5%.

Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh gaya ke`pemimpinan sebesar 0.0064%, motivasi kerja berpengaruh sebesar 7.25%, dan budaya organisasi 3.68% terhadap kinerja pegawai di kecamatan Banyumanik kota Semarang. Saran penelitian ini adalah kepada pimpinan mampu memberikan pelatihan yang sesuai dengan keahlian pegawai, lebih memperhatikan hak terkait penerimaan gaji yang tepat sesuai periode kepada pegawai, dan mampu menumbuhkan kecintaan terhadap pekerjaan agar dapat bekerja secara professional sehingga tercapainya tujuan suatu organisasi.

ABSTRACT

Perdana, B. R. "Effect of leadership style, work motivation, organizational culture on employee performance". Final Project. Economic Education Department. Economics Faculty. Universitas Negeri Semarang. Supervisor: Hengky Pramusinto, S.Pd., M.Pd

Keywords: *Transformational Leadership Style, Work Motivation, Organizational Culture Employee Performance.*

The development and professional development of human resources is one of the right efforts to deal with and respond to all challenges related to environmental change. The efforts of the State Civil Apparatus based on the Law of the Republic of Indonesia Number 5 of 2014 concerning the State Civil Apparatus are professions for civil servants and government employees with work agreements appointed by the Personnel Trustees and entrusted with duties in government positions or entrusted with other state duties and are paid according to legislation. This study aims to determine whether there is an influence of transformational leadership style, motivation, organizational culture on the performance of state civil apparatus in the Government of Banyumanik District, Semarang City.

The method of analysis using a multiple linear regression method with saturated sample techniques and research sample of employees of the Banyumanik District of Semarang who had a total of 49 respondents. Data collection using methods of observation, interviews, and questionnaires.

The results showed that partially the t test of leadership style variable obtained a significance of 0.958 so that H1 was rejected. Work motivation variables obtained significance 0,000 so H2 is accepted. The organizational culture variable obtained a significance of 0,000 so that H3 was accepted. The F test showed that the significance of 0,000 so that H4 was accepted, the coefficient of determination (R^2) between leadership style, work motivation, and organizational culture on employee performance in Banyumanik sub-district Semarang was 85.5%.

The results of this study can be concluded that there is an influence of leadership style of 0.0064%, work motivation has an effect of 7.25%, and organizational culture is 3.68% on employee performance in the Banyumanik sub-district of Semarang. The suggestion of this research is for the leadership to be able to provide training in accordance with the employees expertise, pay more attention to the rights related to receiving the right salary for the period to employees, and be able to foster a love of work in order to work professionally so that the goals of an organization are achieved.

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
PERSETUJUAN PEMBIMBING.	ii
PENGESAHAN KELULUSAN	iii
SURAT PERNYATAAN	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	v
PRAKATA.....	vi
SARI	viii
<i>ABSTRACT</i>	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xviii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Identifikasi Masalah	7
1.3 Cakupan Masalah	7
1.4 Perumusan Masalah	7
1.5 Tujuan Penelitian.....	8
1.6 Manfaat Penelitian.....	9
1.7 Orisinalitas Penelitian.....	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA	11
2.1 Teori Kinerja.....	11
2.2 Pengertian Kinerja	13
2.2.1 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja	14
2.2.2 Penilaian Kinerja	16
2.2.3 Manfaat Penilaian Kinerja	17
2.2.4 Indikator Kinerja	20
2.2.5 Gaya Kepemimpinan Transformasional	21

2.2.5.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan	21
2.2.5.2 Pengertian Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	23
2.2.5.3 Teori Kepemimpinan Transformasional.....	24
2.2.5.4 Karakteristik Kepemimpinan Transformasional	26
2.2.5.5 Dimensi-Dimensi Gaya Kepemimpinan Transformasional	30
2.2.6 Budaya Organisasi	31
2.2.6.1 Pengertian Budaya Organisasi.....	31
2.2.6.2 Karakteristik Budaya Organisasi	34
2.2.6.3 Fungsi Budaya Organisasi.....	36
2.2.6.4 Proses Budaya Organisasi	37
2.2.6.5 Dimensi/Elemen Budaya Organisasi.....	40
2.2.7 Motivasi Kerja	41
2.2.7.1 Pengertian Motivasi Kerja.....	41
2.2.7.2 Tujuan Motivasi Kerja.....	44
2.2.7.3 Prinsip-Prinsip Motivasi Kerja.....	45
2.2.7.4 Cara Motivasi Kerja	45
2.2.7.5 Faktor-Faktor Motivasi Kerja.....	46
2.2.7.6 Asas-Asas Motivasi Kerja.....	47
2.2.7.7 Indikator Motivasi Kerja	48
2.3 Penelitian Terdahulu	49
2.4 Kerangka Berpikir	52
2.5 Hipotesis Penelitian	55
BAB III METODE PENELITIAN	56
3.1 Jenis Penelitian dan Desain Penelitian	56
3.2 Populasi	56
3.3 Sampel	57
3.4 Variabel Penelitian	58
3.5 Teknik Pengumpulan Data	61
3.6 Uji Instrumen Penelitian.....	63
3.6.1 Uji Validitas	63

3.6.2 Uji Reliabilitas	66
3.7 Teknik Pengolahan dan Analisis Data.....	67
3.7.1 Analisis Deskriptif Persentase	67
3.8 Uji Asumsi Klasik	68
3.8.1 Uji Normalitas.....	68
3.8.2 Uji Linearitas	69
3.8.3 Uji Multikolonieritas.....	69
3.8.4 Uji Heterokedestisitas	69
3.9 Teknik Analisis Data	70
3.10 Uji Hipotesis	71
3.10.1 Analisis Regresi Linier Berganda	71
3.10.2 Pengujian Hipotesis Secara Simultan (Uji F)	72
3.10.3 Pengujian Hipotesis Secara Parsial (Uji t)	72
3.10.4 Koefisien Determinasi Simultan (R^2)	73
3.10.4.1 Koefisien Determinasi Parsial (r^2).....	73
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	75
4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian.....	75
4.1.1 Visi dan Misi Kecamatan Banyumanik.....	75
4.1.2 Tujuan Organisasi Kecamatan banyumanik.....	76
4.2 Keadaan Geografi Kecamatan Banyumanik Kota Semarang.....	76
4.2.1 Administratif Kecamatan banyumanik Kota Semarang	76
4.3 Hasil Penelitian.....	78
4.3.1 Uji Deskriptif Responden Berdasarkan Umur Responden.....	78
4.3.2 Uji Deskriptif Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	79
4.3.3 Uji Deskriptif Responden Berdasarkan Pendidikan	79
4.3.4 Uji Deskriptif Responden Berdasarkan Golongan	80
4.3.5 Uji Deskriptif Responden Berdasarkan Masa Kerja	81
4.4 Deskripsi Data	82
4.4.1 Tanggapan Responden terhadap Variabel Gaya Kepemimpinan (X1).....	82

4.4.2	Tanggapan Responden terhadap Variabel Motivasi Kerja (X2)	83
4.4.3	Tanggapan Responden terhadap Variabel Budaya Organisasi (X3)	85
4.4.4	Tanggapan Responden terhadap Variabel Kinerja Pegawai (Y)	86
4.5	Analisis Deskriptif Persentase	87
4.6	Uji Asumsi Klasik	97
4.6.1	Uji Normalitas	97
4.6.2	Uji Linieritas	99
4.6.3	Uji Multikolinieritas	101
4.6.4	Uji Heteroskedastisitas	103
4.7	Uji Hipotesis	104
4.7.1	Analisis Regresi Linier Berganda	104
4.7.2	Pengujian Hipotesa Secara Simultan (Uji F)	106
4.7.3	Pengujian Hipotesa Secara Parsial (Uji t)	107
4.7.4	Koefisien Determinasi (R^2)	109
4.7.5	Hasil Perhitungan Koefisien Determinasi Parsial (r^2)	110
4.8	Pembahasan	111
4.8.1	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja dan budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai	111
4.8.2	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Banyumanik Kota Semarang	112
4.8.3	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Banyumanik Kota Semarang	113
4.8.4	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Banyumanik Kota Semarang	114
BAB V PENUTUP		116
5.1	Kesimpulan	116
5.2	Saran	116

DAFTAR PUSTAKA	118
LAMPIRAN.....	121

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	50
Tabel 3.1 Komposisi Pegawai Di Kantor Kecamatan Banyumanik Kota Semarang.....	57
Tabel 3.2 Hasil Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasi (X1).....	64
Tabel 3.3 Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja (X2)	65
Tabel 3.4 Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi (X3).....	65
Tabel 3.5 Hasil Uji Validitas Kinerja (Y)	66
Tabel 3.6 Hasil Uji Reliabilitas.....	67
Tabel 3.7 Kriteria Tiga Kotak (<i>Three-box Method</i>).....	68
Tabel 3.8 Skala Model <i>Likert</i>	71
Tabel 4.1 Wilayah Administratif Kecamatan Banyumanik Kota Semarang	76
Tabel 4.2 Responden Berdasarkan Umur.....	78
Tabel 4.3 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	79
Tabel 4.4 Responden Berdasarkan Pendidikan.....	80
Tabel 4.5 Responden Berdasarkan Golongan	81
Tabel 4.6 Responden Berdasarkan Masa Kerja	81
Tabel 4.7 Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)	82
Tabel 4.8 Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan Variabel Motivasi Kerja (X2)	84
Tabel 4.9 Tanggapan Responden terhadap Variabel Budaya Organisasi (X3).	85
Tabel 4.10 Tanggapan Responden terhadap Variabel Kinerja Pegawai.....	86
Tabel 4.11 Hasil Analisis Deskriptif Persentase Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional	88
Tabel 4.12 Hasil Analisis Deskriptif Persentase Variabel Motivasi Kerja.....	91
Tabel 4.13 Hasil Analisis Deskriptif Persentase Variabel Budaya Organisasi... ..	93
Tabel 4.14 Hasil Analisis Deskriptif Persentase Variabel Kinerja Pegawai.....	95

Tabel 4.15 <i>One-Sample Kolmogorov – Smirnow Test</i>	99
Tabel 4.16 Tabel Hasil Uji Linieritas Gaya Kepemimpinan Transformasional .	100
Tabel 4.17 Tabel Hasil Uji Linieritas Motivasi Kerja	100
Tabel 4.18 Tabel Hasil Uji Linieritas Budaya Organisasi	101
Tabel 4.19 Uji Multikolinearitas	102
Tabel 4.20 <i>Variance Inflation Factor (VIF)</i>	102
Tabel 4.21 Hasil Uji Regresi Linier Berganda.....	104
Tabel 4.22 Hasil Uji F.....	106
Tabel 4.23 Pengujian Hipotesa Secara Parsial.....	107
Tabel 4.24 Uji Koefisien Determinasi (R^2).....	109
Tabel 4.25 Hasil Koefisien Determinasi Parsial (r^2).....	109

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Pembentukan Budaya Organisasi	39
Gambar 2.2 Aktualisasi dan Terbentuknya Budaya	40
Gambar 2.3 Kerangka Pikir	54
Gambar 4.1 Peta Administratif Kecamatan Banyumanik Kota Semarang	77
Gambar 4.2 Uji Normalitas	98
Gambar 4.3 Uji <i>Scatterplots</i>	103

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Surat Izin Observasi	122
Lampiran 2 Surat Izin Penelitian	123
Lampiran 3 Surat Telah Melakukan Penelitian	124
Lampiran 4 Transkrip Wawancara	125
Lampiran 5 Angket Penelitian	127
Lampiran 6 Data Responden Penelitian	133
Lampiran 7 <i>Output</i> SPSS	143
Lampiran 8 <i>Output</i> Uji Validitas Gaya Kepemimpinan Transformasional	145
Lampiran 9 <i>Output</i> Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja	146
Lampiran 10 <i>Output</i> Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi	147
Lampiran 11 <i>Output</i> Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai	148
Lampiran 12 Uji Reliabilitas	149
Lampiran 13 <i>Output Descriptive</i> Data Tanggapan Responden Gaya Kepemimpinan Transformasional	154
Lampiran 14 <i>Output Descriptive</i> Data Tanggapan Responden Variabel Motivasi Kerja (X2)	160
Lampiran 15 <i>Output Descriptives</i> Data Tanggapan Responden Variabel Budaya Organisasi (X3)	164
Lampiran 16 <i>Output Descriptives</i> Data Tanggapan Responden Variabel Kinerja Pegawai (Y)	168
Lampiran 17 Hasil Lengkap Analisis Deskriptif Persentase Gaya Kepemimpinan Transformasional	171
Lampiran 18 Hasil Lengkap Analisis Deskriptif Persentase Motivasi Kerja	171
Lampiran 19 Hasil Lengkap Analisis Deskriptif Persentase Budaya Organisasi	172
Lampiran 20 Hasil lengkap Analisis Deskriptif Persentase Kinerja Pegawai	172
Lampiran 21 Uji Asumsi Klasik	173

Lampiran 22 Uji Analisis Regresi Linier Berganda	178
Lampiran 23 Uji Hipotesis	179

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pembinaan dan pengembangan profesionalitas sumber daya manusia menjadi salah satu upaya yang tepat untuk menghadapi dan merespon segala tantangan yang berkaitan dengan perubahan lingkungan. Upaya Aparatur Sipil Negara berdasarkan Undang – Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh Pembina kepegawaian dan disertai tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau disertai tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang – undangan (Anonim, <http://www.sdm.depkeu.go.id/>, 15 April 2019).

Koesmono (2015:163) menyatakan bahwa salah satu permasalahan nasional yang dihadapi oleh bangsa Indonesia saat ini adalah penanganan terhadap rendahnya kualitas sumber daya manusia. Jumlah sumber daya manusia yang besar apabila digunakan secara efektif dan efisien, hal ini akan bermanfaat untuk menunjang gerak lajunya pembangunan nasional yang berkelanjutan berfikir secara seksama yaitu bagaimana dapat memanfaatkan sumber daya manusia secara optimal.

Kecamatan Banyumanik Kota Semarang adalah unsur pelaksana Otonomi Daerah yang dipimpin oleh seorang Camat, berkedudukan dibawah dan bertanggung jawab kepada Walikota melalui Sekretaris Daerah yang mempunyai

tugas dan fungsi, berdasarkan Peraturan Walikota Semarang Nomor 54 Tahun 2008. Kecamatan Banyumanik Kota Semarang membantu Walikota dalam penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan pembinaan kehidupan kemasyarakatan di lingkungan Kecamatan Banyumanik Kota Semarang. Visi Kecamatan Banyumanik Kota Semarang adalah Menjadikan Pelayanan Adimistrasi Terpadu Kecamatan Banyumanik yang “HEBAT” H= Hati yang ikhlas, E = Emphati, B = Budaya senyum dan ramah, A = Akurat dan T= Tepat waktu. Adapun misi Kecamatan Banyumanik adalah meningkatkan sarana ruang pelayanan, meingkatkan kinerja petugas pelayanan yang profesional dan membangun kepercayaan masyarakat atas pelayanan publik yang berkualitas (Anonim, <http://kecbanyumanik.semarangkota.go.id/>, 15 April 2019).

Suatu organisasi di bentuk untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Tujuan organisasi dapat berupa perbaikan peningkatan kinerja organisasi. Menurut Burn (1976) dalam Dwi sartika (2014:2), kepemimpinan transformasional merupakan sebuah proses pimpinan dan bawahan saling meningkatkan tingkat moralitas dan motivasi satu sama lain, serta dapat diterapkan siapa saja dalam organisasi pada kedudukan apapun.

Keberhasilan dan kesuksesan kinerja suatu organisasi ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia, pimpinan dan bawahan sehingga pemahaman dan kemampuan dalam mengoperasikan manajemen kinerja merupakan suatu kebutuhan Organisasi yang dituntut untuk meningkatkan kualitas kinerjanya untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi (Wibowo, 2007:2). Sedarmayanti (2010: 260) menyatakan “kinerja merupakan hasil kerja yang mampu diperoleh

pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut dapat ditunjukkan buktinya secara nyata baik dari segi kualitas maupun kuantitas”. Pegawai membutuhkan seorang pemimpin, karena pemimpin adalah seseorang yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam pencapaian tujuan dan seorang pemimpin perusahaan harus memiliki kemampuan mempengaruhi dan memberi motivasi pada pegawainya, yang berdampak pada peningkatan kinerja (Sutrisno, 2011:213). Peningkatan tersebut hendaknya diawali dengan memahami keadaan pegawai, dengan suatu pendekatan dalam kepemimpinan yang tepat sesuai dengan kondisi dan situasi pegawai.

Penelitian Adinata (2015:136) tentang pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan KJKS BMT Tamziz Bandung menyatakan bahwa motivasi sangatlah penting dan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja sehingga karyawan akan memiliki kepuasan kerja yang tinggi sehingga dapat berpengaruh terhadap perkembangan dan kemajuan perusahaan.

Faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu kepemimpinan transformasional, selaras dengan yang di ungkapkan Sedamaryanti (2010:188) bahwa “kepemimpinan transformasional lebih meningkatkan motivasi dan kinerja, maka dari itu di harapkan pemimpin membuat kebijakan-kebijakan yang mampu memotivasi dan meningkatkan produktivitas, jika tidak malah bisa menimbulkan stres kerja dan berakibat pada kendurnya motivasi pribadi, dan malah menurunkan loyalitas karyawan”.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu motivasi kerja, hal ini sesuai dengan yang di nyatakan oleh Wibowo (2007:331) “pekerja akan lebih termotivasi apabila mereka percaya bahwa kinerja mereka akan di kenal dan di hargai lalu kinerja tergantung pada kombinasi masukan individu factor konteks pekerjaan motivasi dan perilaku termotivasi yang tepat”. Penerapan motivasi yang cukup dapat berpengaruh pada hasil kinerja pegawai.

Faktor selanjutnya yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu budaya organisasi, sejalan dengan yang di kemukakan oleh Sharplin dalam Hadian dan Adang (2014:520) budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai, kepercayaan dan kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur istem formalnya untuk menghasilkan norma-norma perilaku organisasi”. Budaya organisasi sendiri menitikberatkan pada asumsi-asumsi dan nilai-nilai yang disadari atau tidak mampu mengikat kepaduan suatu organisasi. Asumsi dan nilai tersebut menentukan pola perilaku para anggota di dalam organisasi. Menciptakan budaya kerja atau organisasi bukanlah hal mudah, dibutuhkan kepemimpinan yang mampu menyelami setiap permasalahan dan apa yang dibutuhkan untuk penyelesaiannya, komunikasi bisa menjadi jalan untuk *win-win solution* atas setiap permasalahan jika disampaikan dengan alasan yang jelas dan kebijakan yang dikeluarkan maka mampu memberi stimulus bagi setiap karyawan tapi baik untuk produktivitas. Adanya konflik yang terjadi di dalam perusahaan atau organisasi, semuanya harus diarahkan pada peningkatan kinerja organisasinya.

Tingkat absensi pegawai sangat mempengaruhi keberhasilan tujuan organisasi. Absensi yang tinggi dari pegawai menyebabkan pelayanan kepada

pengguna, keterlambatan dalam penyelesaian tugas serta menghambat penyelenggaraan pemerintah di bidang pelayanan umum. Tugas pemimpin harus tegas dan cakap kepada pegawai, karena sangat menentukan kualitas kinerja pegawai dan mendorong mengikatnya komitmen organisasi sehingga kinerja pegawai juga akan meningkat. Motivasi juga sangat dibutuhkan karena dapat meningkatkan kemampuan kerja untuk menyelesaikan tugas sehingga kinerja pegawai akan meningkat. Secara kuantitatif indikasi adanya penurunan kinerja pegawai dapat ditunjukkan oleh tingginya tingkat absensi atau ketidakhadiran pegawai.

Tabel 1.1 Daftar Kehadiran Pegawai Kecamatan Banyumanik Kota Semarang

No	Bulan	2016			2017				
		Hari Kerja	Hadir	Tidak Hadir	Jumlah	Hari Kerja	Hadir	Tidak Hadir	Jumlah
1.	Januari	21	45	5	50	21	41	9	50
2.	Februari	22	42	8	50	21	47	3	50
3.	Maret	20	44	6	50	21	43	7	50
4.	April	23	40	10	50	21	42	8	50
5.	Mei	21	43	7	50	21	47	3	50
6.	Juni	22	46	4	50	21	46	4	50
7.	Juli	21	43	7	50	21	44	6	50
8.	Agustus	21	48	2	50	21	43	7	50
9.	September	22	43	7	50	21	48	2	50
10.	Oktober	21	44	6	50	21	45	5	50
11.	Nopember	22	46	4	50	21	44	6	50
12.	Desember	21	48	2	50	21	46	4	50
	Rata-rata		44,3	5,7			44,6	5,4	
	Persentase		88.6%	11.4%			89.2%	10.8%	

Sumber: Bagian Kepegawaian Kecamatan Banyumanik Kota Semarang.

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa tahun 2016 kehadiran rata-rata berjumlah 44,3 dengan persentase 88.6% , jumlah karyawan yang tidak hadir jumlah rata-rata 5,7 dengan persentase 11.4%, tahun 2017 rata-rata jumlah

karyawan yang hadir 44.6 dengan persentase 89.2% dan jumlah karyawan yang tidak hadir 5,4 dengan persentase 10.8% terdapat penurunan sebesar 0,6%. Lalu menurut wawancara dengan bapak Catur selaku kasie kepegawaian pada tanggal 13 April 2019 menyatakan bahwa absensi paling tinggi pada bulan April tahun 2016 ada 23 hari kerja ada 10 pegawai yang absen dari 50 pegawai pada tahun 2016 dan 2017 sering menegur pegawai yang terlambat.

Pada tahun 2016 dan 2017 dapat dilihat bahwa rata-rata pegawai ada 5 pegawai yang tidak masuk setiap bulanya namun 2017 sudah adanya perbedaan yang mana 2016 dengan presentase 88,6% menjadi 89,2% dengan terjadi kecenderungan tingkat absensi pegawai meningkat dibandingkan tahun sebelumnya. Berdasarkan wawancara dengan ibu Samanah selaku kepala seksi pemerintahan pada tanggal 13 Februari 2018, menyatakan bahwa masih ada beberapa Aparatur Sipil Negara yang tidak kembali ke kantor dan meninggalkan tugas setelah melaksanakan absen, sehingga akan mempengaruhi kinerja Aparatur Sipil Negara yang menjadikan tugas pokok dan fungsi pegawai tidak selesai . Beberapa pegawai aparatur sipil negara juga datang terlambat dan pulang lebih awal sehingga menyebabkan pekerjaan menumpuk dan penyelesaiannya terlambat.

Dari apa yang telah dikemukakan di atas, penulis melakukan penelitian bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan budaya organisasi memberikan kontribusi atau pengaruh terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara di lingkungan Kecamatan Banyumanik Kota Semarang, yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja pegawai, maka penulis mengambil judul:

“ Pengaruh Gaya Kepemimpinan Trasformasional, Motivasi Kerja, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (Studi Kasus Pada Kecamatan Banyumanik Kota Semarang)”.

1.2 Identifikasi Masalah

Uraian latar belakang masalah di atas, dapat diidentifikasi dalam beberapa permasalahan yaitu sebagai berikut:

1. Secara kuantitatif indikasi adanya penurunan kinerja pegawai yang dapat ditunjukkan oleh tingginya absensi atau ketidakhadiran pegawai.
2. Pekerjaan dikerjakan oleh masing-masing TUPOKSI tetapi terkadang pegawai yang disertai terlambat atau tidak selesai dalam penyelesaian pekerjaan.

1.3 Cakupan Masalah

Agar penelitian ini dapat dilakukan fokus, sempurna, dan mendalam maka penulis memandang permasalahan penelitian yang diangkat perlu dibatasi variabelnya. Oleh sebab itu, penulis membatasi diri hanya berkaitan dengan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi terhadap kinerja aparatur sipil negara.

1.4 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian maka perumusan masalah dibawah ini:

1. Apakah gaya kepemimpinan transformasional, motivasi, budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja aparatur sipil negara di lingkungan Pemerintah Kecamatan Banyumanik Kota Semarang?

2. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja aparatur sipil negara di lingkungan Pemerintah Kecamatan Banyumanik Kota Semarang?
3. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja aparatur sipil negara di lingkungan Pemerintah Kecamatan Banyumanik Kota Semarang?
4. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja aparatur sipil negara di lingkungan Pemerintah Kecamatan Banyumanik Kota Semarang?

1.5 Tujuan Penelitian

Penelitian ini mempunyai tujuan umum untuk mengukur gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja aparatur sipil negara terhadap kinerja pegawai Kecamatan Banyumanik Kota Semarang. selanjutnya terperinci untuk:

1. Untuk mengetahui adakah pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi, budaya organisasi terhadap kinerja aparatur sipil negara di lingkungan Pemerintah Kecamatan Banyumanik Kota Semarang.
2. Untuk mengetahui adakah pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja aparatur sipil negara di lingkungan Pemerintah Kecamatan Banyumanik Kota Semarang.
3. Untuk mengetahui adakah pengaruh motivasi terhadap kinerja aparatur sipil negara di lingkungan Pemerintah Kecamatan Banyumanik Kota Semarang.
4. Untuk mengetahui adakah pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja aparatur sipil negara di lingkungan Pemerintah Kecamatan Banyumanik Kota Semarang.

1.6 Manfaat Penelitian

1.6.1 Manfaat Teoritis

1. Bagi Peneliti

Untuk mendapatkan pengetahuan dan pengalaman dalam melakukan penelitian serta mengembangkan dan membandingkan ilmu pengetahuan yang telah diperoleh dengan prakteknya di lapangan.

2. Bagi Pembaca

Penelitian ini diharapkan dapat menambah khasanah bacaan dan literatur atau bahan informasi ilmiah yang dapat digunakan untuk melakukan kajian dan penelitian selanjutnya.

1.6.2 Manfaat Praktis

1. Bagi Kantor Kecamatan Banyumanik Kota Semarang

Untuk mengetahui sejauh mana gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja aparatur sipil negara.

2. Bagi penulis

Untuk kepentingan peneliti dalam rangka menerapkan ilmu yang diperoleh selama proses belajar pada jurusan pendidikan ekonomi khususnya menambah kemampuan dalam memahami aspek sumber daya manusia khususnya dalam hal gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja aparatur sipil negara.

1.7 Orisinalitas Penelitian

Penelitian ini mengungkapkan tentang pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

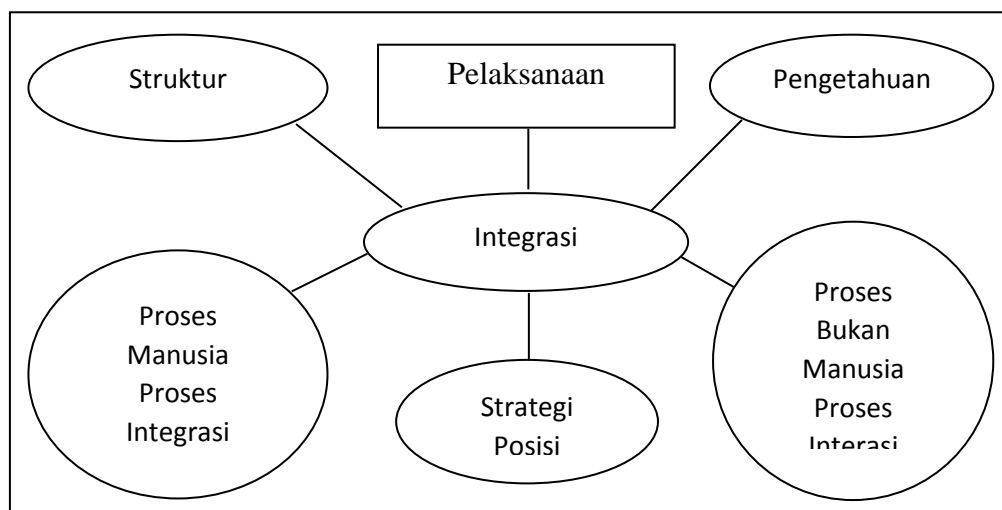
Aparatur Sipil Negara. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah terletak pada judul penelitian, objek penelitian, waktu pelaksanaan penelitian, dan tempat untuk dilakukan penelitian. Dalam penelitian ini, peneliti mengkaji keselarasan dan kebenaran tentang pengaruh Gaya Kepemimpinan Trasformasional, Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara di kantor kecamatan Banyumanik kota Semarang.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Teori Kinerja

Proses kinerja memiliki berbagai faktor yang saling mempengaruhi satu sama lain. Hersey Blanchard dan Jhonson dalam (Wibowo, 2016:83) menggambarkan hubungan antara kinerja dengan faktor-faktor yang mempengaruhi dalam bentuk Satellite Model. Menurut satelit model kinerja organisasi diperoleh dari terjadinya hubungan antara faktor-faktor pengetahuan, sumber daya bukan manusia, posisi strategis, proses sumber daya manusia dan struktur, yaitu sebagai berikut:



Sumber: Wibowo (2016:84)

Gambar 2.1 Model Satelit Kinerja Organisasi

Model satelit ini dapat menjelaskan, kinerja organisasi diperoleh dari terjalannya integrasi dari faktor-faktor pengetahuan sumber daya bukan manusia,

posisi strategi, sumber daya manusia, dan struktur. Pengetahuan dapat meliputi masalah-masalah teknis, administratif, proses kemanusiaan, dan sistem. Sumber daya non manusia meliputi teknologi, peralatan, lingkungan kerja, capital serta dana yang dapat digunakan. Posisi strategi meliputi masalah bisnis atau pasar, kebijakan sosial, perubahan lingkungan dan sumber daya manusia. Proses kemanusiaan terdiri dari masalah nilai, sikap, norma, dan interaksi. Sementara itu, struktur mencakup masalah organisasi, sistem manajemen, informasi, dan fleksibilitas.

Pendapat lain tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, diungkapkan oleh Amstrong dan Baron dalam (Wibowo, 2016:84-85), yaitu sebagai berikut:

1. Faktor pribadi, ditunjukkan oleh keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu.
2. Faktor pimpinan, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan oleh manajer dan team leader.
3. Faktor tim, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.
4. Faktor sistem, adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
5. Faktor kontek/keadaan, tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Berdasarkan pada penjelasan di atas terdapat kesamaan dengan teori yang dibutuhkan dalam penelitian ini sehingga peneliti menggunakan teori tersebut

sebagai teori utama penelitian. Penelitian ini menggunakan variabel kepemimpinan termasuk dalam faktor pimpinan dalam teori menurut Armstrong dan Baron. Kemudian motivasi masuk pada faktor pribadi dalam teori menurut Armstrong dan Baron. Kemudian variabel budaya organisasi termasuk dalam proses kemanusiaan pada teori satelit.

2.2 Pengertian Kinerja

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance*, yang artinya prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya (Mangkunegara, 2013: 86). Kinerja menurut Fahmi (2014:127) adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode tertentu. Menurut Simanjuntak dalam Widodo (2015) kinerja adalah tingkatan pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Simanjuntak juga mengartikan kinerja individu sebagai tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu.

Suatu organisasi, baik itu pemerintah maupun swasta, selalu digerakkan oleh sekelompok orang yang berperan aktif untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai dari organisasi tersebut. Tujuan organisasi tentunya tidak akan tercapai jika kinerja anggota atau pegawainya tidak maksimal. Menurut Mangkunegara dalam Pasolong (2010:176) kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan

kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Suparyadi (2015:299) mengemukakan kinerja adalah, "Suatu upaya mengelola kompetensi karyawan yang dilakukan oleh organisasi secara sistematis dan terus menerus agar karyawan tersebut memiliki tingkat kinerja yang diharapkan oleh organisasi, yaitu mampu memberikan kontribusi yang optimal, sehingga mampu mencapai tujuan organisasi".

Wirawan (2009:5) berpendapat, "Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau profesi dalam waktu tertentu". Sedangkan Bangun (2012:231) menyatakan bahwa, "Kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga sebagai standar pekerjaan (*job standart*)".

2.2.1 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Mangkunegara (2013:90) adalah sebagai berikut:

1. Faktor Kemampuan, secara psikologis kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realiti (*skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Jadi, jika seorang pemimpin atau karyawan tersebut mempunyai potensi atau keahlian

dalam bekerja di suatu organisasi bisa jadi akan meningkatkan kemajuan dari organisasi tersebut.

2. Faktor Motivasi, motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

Faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Widodo (2015) adalah sebagai berikut:

1. Sasaran: adanya rumusan sasaran yang jelas tentang apa yang diharapkan oleh organisasi untuk dicapai.
2. Standar: apa ukurannya bahwa seseorang telah berhasil mencapai sasaran yang diinginkan.
3. Umpan balik: informasi terhadap kegiatan yang berkaitan dengan upaya mencapai sasaran sesuai standar yang telah ditentukan.
4. Peluang: beri kesempatan orang itu untuk melaksanakan tugasnya mencapai sasaran tersebut.
5. Sarana: sediakan sarana yang diperlukan untuk mendukung pelaksanaan tugasnya.
6. Kompetensi: beri pelatihan yang efektif, yaitu bukan sekedar belajar tentang sesuatu, tetapi belajar bagaimana melakukan sesuatu.
7. Motivasi: harus bisa menjawab pertanyaan “mengapa saya harus melakukan pekerjaan ini.

2.2.2 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan tolak ukur dalam mengamati hasil produktivitas pegawai dalam organisasi yang dijadikan sebagai bahan evaluasi untuk keberlangsungan kegiatan didalam organisasi dan memiliki peran penting dalam keberhasilan organisasi. Penilaian kinerja menurut Suparyadi (2015:306) adalah, “Penilaian kinerja harus mampu mengasikkan potret apa adanya tentang kinerja karyawan, yang mampu memberikan penjelasan secara utuh baik tentang sisi positif maupun sisi negatif atas kinerja karyawan.” Demikian halnya Widodo (2015:136) mengemukakan bahwa, “Proses menilai hasil kerja personal dalam suatu organisasi melalui instrumen penilaian kinerja”. Adapun Umam (2012:329) berpendapat bahwa, “Dalam kajian manajemen strategi, pengukuran hasil (*performance*) memegang peranan sangat penting karena tidak hanya berkaitan dengan penentuan keberhasilan, tetapi menjadi ukuran suatu strategi berjalan baik atau tidak”. Kemudian Wibowo (2007:188) menyatakan bahwa, “Penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian tentang seberapa baik pekerja telah melaksanakan tugasnya selama periode waktu tertentu”.

Mangkunegara (2016:69) menjelaskan bahwa, ” Penilaian kinerja atau prestasi kerja yaitu suatu proses penilaain prestasi kerja pegawai yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya”. sedangkan Mathis dan Jacson (2001:247) berpendapat bahwa, “Dengan standar kinerja untuk membandingkan apa yang diharapkan dilakukan seorang pegawai dengan apa yang sesungguhnya dikerjakan, seorang supervisor

dapat menentukan level kinerja pegawai tersebut. Proses penilaian kinerja harus dikaitkan dengan uraian pekerjaan dan standar kinerja”

Kesimpulan dari berbagai pendapat di atas mengenai penilaian kinerja adalah suatu upaya yang dilakukan organisasi untuk mengetahui tingkat keberhasilan pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaan serta menjadikan penilaian kinerja sebagai evaluasi organisasi dalam mencapai keberhasilan.

2.2.3 Manfaat Penilaian Kinerja

Manfaat Penilaian Kinerja sangat penting, Penilaian kinerja merupakan alat yang bermanfaat tidak hanya untuk mengevaluasi kinerja dari para karyawan, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi karyawan.

Menurut Rivai (2014: 345) manfaat penilaian kinerja adalah:

1. Posisi tawar. Untuk memungkinkan manajemen melakukan negosiasi yang objektif dan rasional dengan serikat buruh atau langsung dengan karyawan.
2. Perbaikan kinerja. Umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi karyawan, manajer, dan spesialis personil dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja karyawan.
3. Penyesuaian kompensasi. Penilaian kinerja membantu pengambil keputusan dalam penyesuaian ganti-rugi, menentukan siapa yang perlu dinaikkan upah, bonus, atau kompensasi lainnya.
4. Keputusan penempatan. Membantu dalam promosi, keputusan penempatan, perpindahan, dan penurunan pangkat pada umumnya didasarkan pada masa lampau atau mengantisipasi kinerja.
5. Pelatihan dan pengembangan. Kinerja buruk mengindikasikan adanya suatu kebutuhan untuk latihan.
6. Perencanaan dan pengembangan karir. Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karir, yaitu tentang jalur karir tertentu yang harus diteliti.
7. Ketidakakuratan informasi. Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana sumberdaya manusia, atau komponen-komponen lain sistem informasi manajemen personalia.
8. Evaluasi proses staffing. Prestasi kerja yang baik atau buruk adalah mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.

9. Menjamin kesempatan kerja yang adil. Penilaian prestasi kerja yang akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.
10. Mengatasi tantangan-tantangan eksternal. Kadang-kadang prestasi seseorang dipengaruhi oleh faktor-faktor diluar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, dan masalah-masalah pribadi lainnya”.

Bangun (2012:232) menyebutkan terdapat empat manfaat penilaian kinerja

yaitu:

1. Evaluasi antar individu dalam organisasi
Penilaian kinerja dapat bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dalam organisasi. Tujuan ini dapat memberi manfaat dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi.
2. Pengembangan Diri Setiap Individu dalam Organisasi
Penilaian kinerja pada tujuan ini bermanfaat untuk pengembangan karyawan. Setiap individu dalam organisasi dinilai kinerjanya, bagi karyawan yang memiliki kinerja rendah perlu dilakukan pengembangan baik pendidikan maupun pelatihan.
3. Pengembangan Diri Setiap Individu dalam Organisasi
Penilaian kinerja pada tujuan ini bermanfaat untuk pengembangan karyawan. Setiap individu dalam organisasi dinilai kinerjanya, bagi karyawan yang memiliki kinerja rendah perlu dilakukan pengembangan baik pendidikan maupun pelatihan.
4. Pemeliharaan Sistem
Tujuan pemeliharaan sistem akan memberi beberapa manfaat antara lain, pengembangan perusahaan dari individu, evaluasi pencapaian tujuan oleh individu atau tim, perencanaan sumber daya manusia, penentuan dan identifikasi kebutuhan pengembangan organisasi, dan audit atas sistem sumber daya manusia.
5. Dokumentasi
Penilaian kinerja akan memberi manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan karyawan di masa akan datang. Manfaat penilaian kinerja disini berkaitan dengan keputusan-keputusan manajemen sumber daya manusia, pemenuhan secara legal manajemen sumber daya manusia, dan sebagai kriteria untuk pengujian validitas.

Adapun sepuluh manfaat penilaian kinerja menurut Handoko (2012:135),

dapat dirinci sebagai berikut:

1. Perbaikan Prestasi Kerja
Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan manajer dan departemen personalia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasi.
2. Penyesuaian–Penyesuaian Kompensasi
Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.
3. Keputusan–Keputusan Penempatan
Promosi, transfer, dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.
4. Kebutuhan–Kebutuhan Latihan dan Pengembangan
Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.
5. Perencanaan dan Pengembangan Karir
Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karir yaitu tentang jalur karir tertentu yang harus diteliti.
6. Penyimpangan–Penyimpangan proses *Staffing*
Prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan-kelamahan prosedur *Staffing* departemen personalia.
7. Tidak –akuratan Informasional
Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan –kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen lain sistem informasi manajemen personalia.
8. Kesalahan-Kesalahan Desain Pekerjaan
Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.
9. Kesempatan Kerja yang Adil
Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan kesempatan internal diambil tanpa diskriminasi.
10. Tantangan-Tantangan Eksternal
Kadang-kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor diluar lingkungan kerja, seperti lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial atau masalah-masalah pribadi lainnya. Dengan penilaian prestasi departemen personalia mungkin dapat menawarkan bantuan.

Kesimpulan dari pendapat dari berbagai ahli di atas manfaat penilaian kinerja untuk mengetahui kualitas hasil pekerjaan dari pegawai dalam

melaksanakan pekerjaannya, serta sebagai evaluasi organisasi untuk mengukur tingkat keberhasilan organisasi dalam upaya meningkatkan kualitas individu dari pegawai.

2.2.4 Indikator Kinerja

Indikator kinerja merupakan aspek-aspek yang digunakan dalam mengukur hasil (*output*) pekerjaan dari pegawai selama bekerja. Pengukuran kinerja sangat diperlukan demi meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan organisasi, manfaat pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi. Terdapat lima indikator untuk mengukur kinerja karyawan yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas (Wirawan, 2009:69) dan Kemandirian (Robbins, 2006:260) yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kualitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Kuantitas. Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu. Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. Efektivitas. Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian. Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya. Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

2.2.5 Gaya Kepemimpinan Transformasional

2.2.5.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Menurut Rivai (2008:18) definisi gaya kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Gaya kepemimpinan juga dikatakan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas 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 pemimpin dan anggota kelompok secara seimbang, karena anggota kelompok secara seimbang tanpa daya.
3. Adanya kemampuan untuk menggunakan bentuk kekuasaan yang berbeda untuk mempengaruhi tingkah laku pengikutnya melalui berbagai cara.

Gaya kepemimpinan menurut Rivai & Mulyadi (2011:7) adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil dari komunikasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan oleh seorang pemimpin ketika dia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Robbin (2006:39) menyatakan bahwa

kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. Kepemimpinan menurut Siagian (2002:17) adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenangi.

Sedangkan Yukl (2005:65) mengatakan kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama. James McGregor Burn (1978) dalam Yukl (2005:43) menulis sebuah buku mengenai kepemimpinan politis, Burn membedakan gaya kepemimpinan transformasional dengan gaya kepemimpinan transaksional. Gaya kepemimpinan transformasional menyerukan pada nilai-nilai moral dari para pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya manusia untuk mereformasi institusi. Suatu gaya kepemimpinan tentunya dijalankan oleh pemimpin. Sule & Saifullah (2008:22) mendefinisikan pemimpin sebagai seseorang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain tanpa menggunakan kekuatan, sehingga orang-orang yang dipimpinnya menerima dirinya sebagai sosok yang layak memimpin mereka. Jadi gaya kepemimpinan adalah sebuah proses dalam mengarahkan dan mempengaruhi perilaku individu atau kelompok untuk mencapai tujuan bersama.

Soetopo (2010:11) menyatakan, “Gaya kepemimpinan adalah cara seseorang mempengaruhi serta mengkoordinasikan segala kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi”. Hasil ini diperkuat dengan pendapat Binfor *et.,al* (2013:33) mengatakan bahwa, “*Leadership is a central feature of organizational performance. The manager must understand the nature of leadership influence and factors which determine relationship with other people and the effectiveness of the leadership relationship*”. Artinya kepemimpinan adalah pusat dari kinerja organisasi. Pemimpin harus memahami bagaimana cara mempengaruhi bawahan dengan baik dan faktor apa saja yang menentukan hubungan dengan orang lain, dan keefektifan hubungan kepemimpinan.

2.2.5.2 Pengertian Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional menurut Bass dalam Muenjohn & Armstrong (2008:10) didefinisikan sebagai proses dimana seorang pemimpin mencoba untuk meningkatkan kesadaran pengikut dari hal yang benar dan pentingserta memotivasi pengikut untuk melakukan hal yang melebihi harapan yang mungkin. Menurut Robbins, (2002:56) Gaya kepemimpinan transformasional adalah perilaku pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan dan memiliki karisma. Burns (1978) dalam Bass, Avolio, dan Atwater (1996:8) menyatakan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap pengikut adalah dengan mengajak mereka untuk melampaui kepentingan diri mereka demi kebaikan kelompok, organisasi, atau masyarakat, sementara juga meningkatkan harapan dan kemampuan pengikut, dan kesediaan mereka untuk mengambil risiko. Dari

penelitian-penelitiannya, Bass dalam Luthans (2006:94) menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional membawa keadaan menuju kinerja tinggi pada organisasi yang menghadapi tuntutan pembaruan dan perubahan.

2.2.5.3 Teori Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan dijelaskan sebagai suatu proses, perilaku atau hubungan yang membentuk pola tertentu yang menyebabkan suatu kelompok untuk bertindak secara bersama-sama atau bekerja sama sesuai dengan aturan dan atau tujuan bersama (Sarwono, 1997:62). Konsep gaya kepemimpinan ini menunjukkan adanya kombinasi bahasa, tindakan dan kebijakan tertentu, yang menggambarkan pola yang cukup konsisten yang digunakan oleh pemimpin dalam membantu orang lain/bawahan/kelompoknya dalam mencapai hasil yang diinginkan bersama (Pace & Faules, 1998:277). Pendapat serupa dikemukakan oleh Robbins (2002:3) yang berpendapat bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu strategi atau kemampuan dalam mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. Menurut Bass dalam Wutun (2001:345) gaya kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu hubungan yang cenderung mengikuti pola/strategi tertentu untuk pencapaian tujuan bersama. Sedangkan Lewis dalam Jewel & Siegal (1998:435) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu pengaruh dari seorang pemimpin terhadap kelompok atau pengikut untuk meningkatkan kepatuhan dalam usaha mencapai tujuan bersama.

Menurut Wutun (2001:345) salah satu konsep kepemimpinan yang dapat menjelaskan secara tepat pola perilaku kepemimpinan atasan yang nyata ada dan

mampu memuat pola-pola perilaku dari teori kepemimpinan lain adalah kepemimpinan transformasional dari Bass.

Bass dalam Wutun (2001:350) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional cenderung membangun kesadaran para bawahannya mengenai pentingnya nilai kerja dan tugas mereka. Pemimpin berusaha memperluas dan meningkatkan kebutuhan melebihi minat pribadi serta mendorong perubahan tersebut ke arah kepentingan bersama termasuk kepentingan organisasi.

Sedangkan Yammarino dan Bass dalam Daryanto (2005:105) menyatakan bahwa pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang karismatik dan mempunyai peran sentral dan strategis dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Pemimpin transformasional juga mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya, serta meningkatkan kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada apa yang mereka butuhkan. Pemimpin transformasional harus mampu membujuk para bawahannya melakukan tugas-tugas mereka melebihi kepentingan mereka sendiri demi kepentingan organisasi yang lebih besar. Pemimpin transformasional juga akan berusaha mengartikulasikan visi masa depan organisasi yang realistik, menstimulasi bawahan dengan cara yang intelektual, dan menaruh perhatian pada perbedaan-perbedaan yang dimiliki oleh bawahannya.

Wutun (2001:379) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Bass mempunyai kesamaan dengan konsep kepemimpinan Ki Hajar Dewantara yaitu seorang pemimpin harus mampu berada di depan menjadi tauladan (Ing ngarso sung tulodo), berada di tengah-tengah

pengikutnya menghimpun kekuatan bersama (Ing madya mangun karsa), dan berada di belakang untuk selalu memotivasi pengikutnya dan mengarahkan ke tujuan yang tepat (tut wuri handayani).

Pemimpin transformasional cenderung berusaha untuk memanusiakan manusia melalui berbagai cara seperti memotivasi dan memberdayakan fungsi dan peran karyawan untuk mengembangkan organisasi dan pengembangan diri menuju aktualisasi diri yang nyata (Wutun, 2001:351). Bass dalam Wutun (2001:352) menambahkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah bagaimana pemimpin mengubah (*to transform*) persepsi, sikap, dan perilaku bawahan terlepas dari meningkat-tidaknya perubahan yang terjadi. Secara konseptual, kepemimpinan transformasional (*to transform*) adalah sebagai kemampuan pemimpin dalam mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, pola kerja, dan nilai-nilai kerja bawahan sehingga bawahan akan lebih mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi. Jadi, persepsi terhadap kepemimpinan transformasional adalah cara pandang terhadap kemampuan memimpin kepalasekolah dalam mengubah lingkungan kerja, memotivasi dan menginspirasi bawahan, menerapkan pola kerja dan nilai-nilai moral, menghargai dan memperhatikan kebutuhan bawahan sehingga bawahan akan lebih mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi.

2.2.5.4 Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

Bass dalam Harsiwi (2005:137) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai empat dimensi, yaitu:

1. *Attributed Charisma.*

Dimensi yang pertama ini digambarkan sebagai perilaku pemimpin yang membuat para pengikutnya mengagumi, menghormati dan sekaligus memercayainya.

2. *Inspirational Motivation* (motivasi inspirasi).

Dalam dimensi ini, pemimpin transformasional digambarkan sebagai pemimpin yang mampu mengartikulasikan pengharapan yang jelas terhadap prestasi bawahan, mendemonstrasikan komitmennya terhadap seluruh tujuan organisasi, dan mampu menggugah spirit tim dalam organisasi melalui penumbuhan entusiasme dan optimisme.

3. *Intellectual Stimulation* (stimulasi intelektual).

Pemimpin transformasional harus mampu menumbuhkan ide-ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi bawahan, dan memberikan motivasi kepada bawahan untuk mencari pendekatan-pendekatan yang baru dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi.

4. *Individualized Consideration* (konsiderasi individu).

Dalam dimensi ini, pemimpin transformasional digambarkan sebagai seorang pemimpin yang mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan bawahan dan secara khusus mau memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan akan pengembangan karir.

Bass dan Avolio (1994:132) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki empat komponen perilaku, yaitu:

1. *Idealized Influence*, adalah perilaku seorang pemimpin transformasional yang memiliki keyakinan diri yang kuat, selaluhadir di saat-saat sulit, memegang teguh nilai-nilai moral, menumbuhkan kebanggaan pada pengikutnya, yang bervisi jelas, dan langkah-langkahnya selalu mempunyai tujuan yang pasti, dan agar bawahan mau mengikutinya secara suka rela, ia menempatkan dirinya sebagai tauladan bagi para pengikutnya tersebut.
2. *Individualized Consideration*, adalah perilaku pemimpin transformasional, di mana ia merenung, berpikir, dan selalu mengidentifikasi kebutuhan para bawahannya, berusaha sekuat tenaga mengenali kemampuan karyawan, membangkitkan semangat belajar pada para karyawannya, memberi kesempatan belajar seluas-luasnya, selalu mendengar bawahannya dengan penuh perhatian, dan baginya adalah kunci kesuksesan sebuah karya.
3. *Inspirational Motivation*, adalah upaya pemimpin transformasional dalam memberikan inspirasi para pengikutnya agar mencapai kemungkinan-kemungkinan yang tidak terbayangkan, ditantanginya bawahan mencapai standar yang tinggi. Pemimpin transformasional akan mengajak bawahan untuk memandang ancaman dan masalah sebagai kesempatan belajar dan berprestasi. Oleh karenanya, pemimpin transformasional menciptakan budaya untuk berani salah, karena kesalahan itu adalah awal dari pengalaman belajar segala sesuatu. Bagi pemimpin transformasional kata adalah senjata utamanya, dengan 'kata' pula ia bangkitkan semangat bawahan. Pemimpin transformasional akan menggunakan simbol-simbol dan metafora untuk memotivasi mereka, bicara dengan antusias dan optimis.

4. *Intellectual Stimulation*. Imajinasi, dipadu dengan intuisi namun dikawal oleh logika dimanfaatkan oleh pemimpin ini dalam mengajak bawahan berkreasi. Pemimpin transformasional berusaha mengajak bawahan untuk berani menentang tradisi uang, dan mengajak pula bawahan untuk bertanya tentang asumsi lama. Pemimpin transformasional menyadari bahwa sering kali kepercayaan tertentu telah menghambat pola berpikir, oleh karenanya, pemimpin transformasional mengajak bawahannya untuk mempertanyakan, meneliti, mengkaji dan jika perlu mengganti kepercayaan itu.

Sedangkan menurut Wutun (2001:353) kepemimpinan transformasional memiliki lima aspek yaitu:

- a. *Attributed Charisma*: pemimpin yang memiliki kharisma memperlihatkan visi, kemampuan keahliannya serta tindakanyang lebih mendahulukan kepentingan organisasi dan kepentingan orang lain daripada kepentingan pribadi.
- b. *Idealized Influence*: pemimpin berusaha mempengaruhi bawahan dengan komunikasi langsung dengan menekankan pentingnya nilai-nilai, komitmen dan keyakinan, serta memiliki tekad untuk mencapai tujuan dengan tetap mempertimbangkan akibat-akibat moral dan etik dari setiap keputusan yang dibuat.
- c. *Inspirational Motivation*: pemimpin bertindak dengan cara memotivasi dan menginspirasi bawahan melalui pemberian arti, partisipasi dan tantangan terhadap tugas bawahan.

- d. *Intellectual Stimulation*: pemimpin berusaha mendorong bawahan untuk memikirkan kembali cara kerja dan mencari cara-cara kerja baru dalam menyelesaikan tugasnya.
- e. *Individualized Consideration*: pemimpin berusaha memberikan perhatian kepada bawahan dan menghargai sikap bawahan terhadap organisasi.

2.2.5.5 Dimensi-Dimensi Gaya Kepemimpinan Transformasional

Formula asli dari Bass (1985) meliputi tiga jenis perilaku transformasional: pengaruh ideal, stimulasi intelektual, dan pertimbangan intelektual. Pengaruh ideal adalah perilaku yang membangkitkan emosi dan identifikasi yang kuat dari pengikut terhadap pemimpin. Stimulasi intelektual adalah perilaku yang meningkatkan kesadaran pengikut akan permasalahan dan pengaruh para pengikut untuk memandang masalah dari perspektif yang baru. Pertimbangan individual meliputi pemberian dukungan, dorongan, dan pelatihan bagi pengikut. Bass & Avolio (1994:132) menunjukkan bahwa pemimpin transformasional biasanya menampilkan perilaku mereka yang diasosiasikan dengan empat karakteristik (dimensi-dimensi) sebagai berikut:

- a. *Idealized Influence*, dijelaskan sebagai perilaku yang menghasilkan rasa hormat (respect) dan percaya diri (trust) dari orang-orang yang di pimpinnya. Idealized Influence mengandung makna saling berbagi resiko, melalui pertimbangan atas kebutuhan yang di pimpin di atas kebutuhan pribadi, dan perilaku moral serta etis.
- b. *Inspirational Motivation*, tercermin dalam perilaku yang senantiasa menyediakan tantangan dan makna atas pekerjaan orang-orang yang di pimpin, termasuk di dalamnya adalah perilaku yang mampu mengartikulasikan ekspektasi

yang jelas dan perilaku yang mampu mendemonstrasikan komitmen terhadap sasaran organisasi.

c. *Intellectual Stimulation*, Pemimpin yang mendemonstrasikan tipe kepemimpinan senantiasa menggali ide-ide baru dan solusi kreatif dari orang-orang yang di pimpinnya.

d. *Individualised Consideration*, yang di refleksikan oleh pemimpin yang selalu mendengarkan dengan penuh perhatian, dan memberikan perhatian khusus kepada kebutuhan prestasi dan kebutuhan dari orang-orang yang di pimpinnya

2.2.6 Budaya Organisasi

2.2.6.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi pada hakikatnya, memiliki nilai yang baik bagi kemajuan suatu organisasi. Budaya organisasi mencakup aspek yang lebih luas dan lebih mendalam dan justru menjadi suatu dasar bagi terciptanya suatu iklim organisasi yang ideal. Masalah budaya organisasi (*Organization Culture*) akhir - akhir ini telah menjadi suatu tinjauan yang sangat menarik terlebih dalam kondisikerja yang tidak menentu. Budaya (*culture*) adalah seluruh total pikiran, karya dan hasil karya manusia, yang tidak berakar pada nalurinya, dan karena itu hanya bisa dicetuskan manusia sesudah melalui suatu proses belajar. Kebudayaan merupakan inti dariapa yang penting dalam organisasi. Seperti aktivitas memberi perintah dan larangan serta menggambarkan sesuatu yang dilakukan dan tidak dilakukan yang mengatur perilaku anggota. Jadi budaya mengandung apa yang boleh dilakukan atau tidak boleh sehingga dapat dikatakan sebagai suatu pedoman yang dipakai untuk menjalankan aktivitas organisasi (Hofstede 2010:21).

Organisasi adalah suatu sistem perserikatan formal dari dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi (Malayu, 2007: 5).

Organisasi merupakan suatu kesatuan sosial dari sekelompok manusia, yang saling berinteraksi menurut suatu pola, sehingga anggota organisasi memiliki fungsi dan tugasnya masing-masing. Organisasi, sebagai suatu kesatuan, memiliki tujuan tertentu dan mempunyai batas-batas yang jelas, sehingga bisa dipisahkan secara tegas dari lingkungannya. Ada begitu banyak definisi mengenai budaya yang pada hakekatnya tidak jauh berbeda antara satu ahli dengan ahli lainnya. Budaya organisasi sebagai suatu sistem peran, aliran aktivitas dan proses (menunjukkan proses organisasi ataudisebut sistem/pola hubungan kerja) dan melibatkan beberapa orang sebagai pelaksana tugas/aktivitas, yang dirancang untuk melaksanakan tujuan bersama (Chatab, 2007: 9). Cummings dan Worley dalam Chatab (2007: 9) Pengertian budaya organisasi menjelaskan hirarki budaya korporat sebagai berikut:

1. Para anggapan dasar/*basic assumptions*; merupakan level yang yang paling dalam, dan berada di alam bawah sadar.
2. *Values*; merupakan level kepedulian berikutnya tentang sebaiknya menjadi apa didalam organisasi.
3. Norma; memberitahukan para anggota apa yang sebaiknya dan tidak sebaiknya untuk melakukan dibawah keadaan tertentu.
4. *Artifact*; merupakan wujud kongkrit seperti sistem, prosedur, peraturan, struktur dan aspek fisik dari organisasi.

Schein dalam Wirawan (2004: 4) menjelaskan budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang telah ditemukan suatu kelompok, ditentukan, dan dikembangkan melalui proses belajar untuk menghadapi persoalan penyesuaian (adaptasi) kelompok eksternal dan integrasi kelompok internal. Chatab, (2007: 10) Budaya merupakan pengendali sosial dan pengatur jalannya organisasi atas dasar nilai dan keyakinan yang dianut bersama, sehingga menjadi normakerja kelompok, dan secara operasional disebut budaya kerja karena merupakan pedoman dan arah perilaku kerja karyawan. Dari pengertian tersebut dapat dipahami bahwa budaya organisasi mencakup aspek yang lebih luas dan lebih mendalam dan justru menjadi suatu dasar bagi terciptanya suatu iklim organisasi yang ideal. Budaya organisasi adalah nilai dan keyakinan bersama yang mendasar identitas organisasi. Dengan demikian dapat dipahami bagaimana budaya mampu memberi suatu identitas dan arah bagi keberlangsungan hidup organisasi.

Kreitner dan Kinicki dalam Chatab (2007: 10) Budaya organisasi tidak bisa begitu saja ditangkap dan dilihat oleh orang luar, namun dapat dipahami dan dirasakan melalui perilaku-perilaku anggotanya serta nilai-nilai yang mereka anut. Berdasarkan teori para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah pemaknaan bersama seluruh anggota organisasi yang berkaitan dengan nilai, keyakinan, tradisi dan cara berpikir unik yang dianutnya dan tampak dalam perilaku mereka, dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

2.2.6.2 Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya pada hakekatnya merupakan pondasi bagi suatu organisasi. Jika pondasi yang dibuat tidak cukup kokoh, maka betapapun bagusya suatu bangunan, ia tidak akan cukup kokoh untuk menopangnya. Organisasi bisa mengarahkan masyarakat untuk memperhatikan satu dua aspek terkait dengan budaya yang akan dibangun.

Karakteristik utama menurut (Robbins, 2009:480) dalam budaya organisasi, yaitu:

- 1) Inisiatif individual. Tingkat tanggung jawab, kebebasan, dan independensi yang dipunyai individu.
- 2) Toleransi terhadap tindakan beresiko. Sejauh mana para karyawan dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif, dan mengambil resiko.
- 3) Arah. Sejauh mana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi.
- 4) Integrasi. Tingkat sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.
- 5) Dukungan dari manajemen. Tingkat sejauh mana para manajer memberikomunikasi yang jelas, bantuan, serta dukungan terhadap bawahan mereka.
- 6) Kontrol Jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku karyawan.
- 7) Identitas. Tingkat sejauh mana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya ketimbang dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional.
- 8) Sistem imbalan. Tingkat sejauh mana alokasi imbalan (misal, kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas kriteria prestasi karyawan sebagai kebalikandari senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.
- 9) Toleransi terhadap konflik. Tingkat sejauh mana para karyawan didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka.
- 10) Pola-pola komunikasi tingkat sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal.

Budaya itu mengemukakan kepada karyawan hal-hal seperti ketidak hadiran yang dapat diterima. Beberapa budaya mendorong karyawannya untuk

menggunakan hari-hari sakitnya untuk bekerja/lembur dan melakukan pengurangan absensi kerja demi optimalisasi produktivitas.

Karakteristik penting budaya organisasi menurut Luthans (2007:87) mencakup sebagai berikut:

- 1) Keteraturan perilaku yang dijalankan, seperti pemakaian bahasa atau terminologi yang sama;
- 2) Norma, seperti standar perilaku yang ada pada suatu organisasi atau komunitas;
- 3) Nilai yang dominan, seperti mutu produk yang tinggi, efiseinsi yang tinggi;
- 4) Filosofi, seperti kebijakan bagaimana pekerja diperlakukan;
- 5) Aturan, seperti tuntunan bagi pekerja baru untuk bekerja didalam organisasi;
- 6) Iklim organisasi, seperti cara para anggota organisasi berinteraksi denganpelanggan internal dan eksternal atau pengaturan tata letak bekerja (secara fisik);

Luthans dalam Chatab (2007: 11) menjelaskan Setiap budaya organisasi menunjukkan ciri-ciri atau karakteristik tertentu berskala organisasi yang bersifat homogen (sama). Semua budaya ini harus dipahami dan dipadukan, jika organisasi itu ingin bekerja efektif. Makin banyak anggota menerima nilai-nilai inti dan makin besar komitmen mereka pada nilai-nilai itu, makin kuat budaya tersebut, budaya kuatakan mempunyai pengaruh yang besar pada perilaku anggota-anggotanya karena tingkat kebersamaan dan intensitas akan menciptakan iklim atas pengendalian. Makin kuat budaya sebuah organisasi makin kurang pula kebutuhan manajemen untuk mengembangkan kebutuhan peraturan formal untuk memberi pedoman pada perilaku karyawan. Pedoman tersebut akan dihayati oleh parakaryawan jika mereka menerima budaya organisasi (Robbins, 2010 : 485). Jadi, berdasarkan teori-teori di atas dapat disimpulkan bahwa budaya yang kuat akan terkait dengan penurunan tingkat keluar masuknya karyawan. Budaya

organisasi memiliki peran penting dalam memberi identifikasi dan prinsip-prinsip yang mengarahkan perilaku organisasi dalam membuat suatu keputusan, mengembangkan suatu metode sehingga individu dapat menerima *feedback* atas prestasi yang dibuat, menjaga sistem *reward* dan *reinforcement* yang diberlakukan dalam organisasi. Dengan demikian dapat dipahami bagaimana budaya mampu memberi suatu identitas dan arah bagi keberlangsungan hidup organisasi.

2.2.6.3 Fungsi Budaya Organisasi

Setiap organisasi bertanggung jawab untuk mengembangkan suatu perilaku organisasi yang mencerminkan kejujuran dan etika yang dikomunikasikan secara tertulis dan dapat dijadikan pegangan oleh seluruh karyawan. Budaya tersebut harus memiliki akar dan memiliki nilai-nilai luhur yang menjadi dasar bagi etika pengelolaan suatu organisasi yang mencakup profesionalisme, kerjasama, keserasian, keselarasan, keseimbangan, dan kesejahteraan.

Budaya menjalankan sejumlah fungsi didalam organisasi, yaitu:

- 1) Budaya mempunyai peran menetapkan tapal batas;
- 2) Budaya memberi rasa identitas kepada anggota-anggota organisasi;
- 3) Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari kepentingan diri pribadi seseorang;
- 4) Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial;
- 5) Mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan, (Robbins (2007: 725).

Budaya organisasi dapat berfungsi sebagai:

- 1) Identitas, yang merupakan ciri atau karakter organisasi;
- 2) *Social cohesion* atau pengikat/pemersatu seperti bahasa Sunda yang bergaul dengan orang Sunda, sama hobi olahraganya;
- 3) *Sources*, misalnya inspirasi;
- 4) Sumber penggerak dan pola perilaku;

- 5) Kemampuan meningkatkan nilai tambah, seperti aqua sebagai teknologi baru;
- 6) Pengganti formalisasi, seperti olahraga ruti jumat yang tidak dipaksa;
- 7) Mekanisme adaptasi terhadap perubahan seperti adanya rumah susun;
- 8) Orientasinya seperti konteks tinggi (kata-kata menjadi jaminan), konteks rendah (karena diikuti tertulis) dengan subkonteks tinggi (perintah lisan); (Chatab, 2007: 11).

Kultur organisasi mempunyai lima fungsi, yaitu:

- 1) Menentukan batas-batas berperilaku dalam organisasi
- 2) Menumbuhkan rasa memiliki organisasi dikalangan para anggotanya;
- 3) Para anggota bersedia membuat komitmen yang besar demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya;
- 4) Memelihara stabilitas sosial dalam organisasi;
- 5) Sebagai alat pengendali perilaku pada bawahannya; (Siagian, 2016:249).

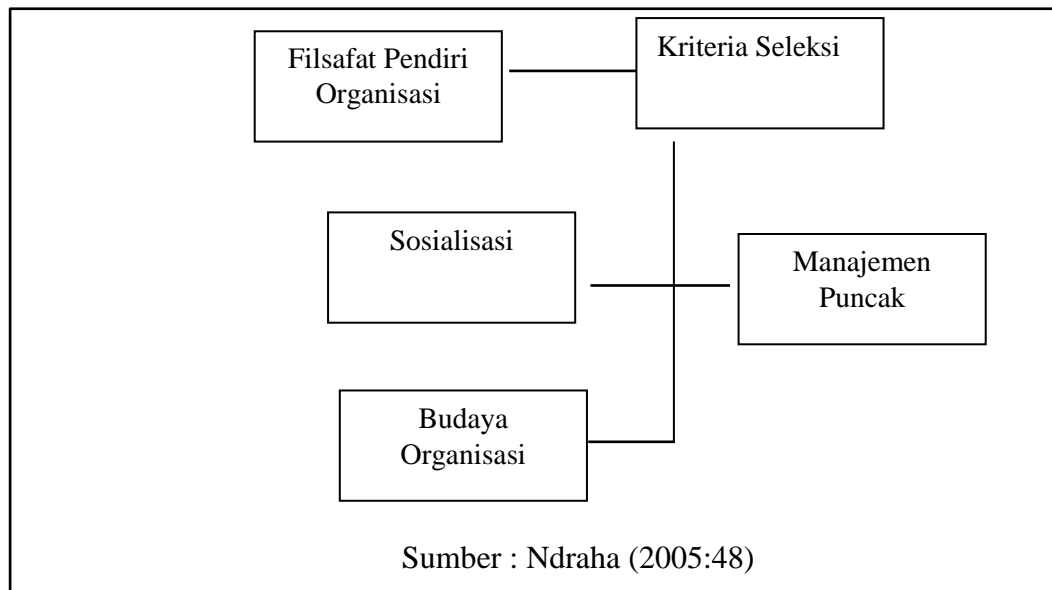
Fungsi budaya organisasi mencakup, yaitu: sebagai identitas organisasi, sebagai komitmen kolektif, sebagai stabilitas sistem sosial, sebagai alat yang memberi pengertian. Implementasi nilai-nilai yang terdapat dalam budaya kerja tersebut dalam suatu organisasi sangat erat hubungannya dengan kemauan manajemen untuk membangun etika perilaku dan budaya organisasi yang anti kecurangan, sehingga dapat mengurangi atau menghindari terjadinya 3 (tiga) kecurangan pokok seperti: Kecurangan dalam laporan keuangan, Kecurangan penggelapan asset, Kecurangan tindak pidana korupsi.

2.2.6.4 Proses Budaya Organisasi

Begitu organisasi didirikan, pembentukan budayanya pun ketika itu dimulai. Pembentukan budaya organisasi terjadi tatkala anggota organisasi belajar menghadapi masalah, baik yang masalah eksternal maupun internal yang menyangkut masalah persatuan dan keutuhan organisasi. Budaya organisasi dibangun dan dipertahankan. Terbentuknya budaya tidak dalam waktu sekejap,

tidak bisa dikarbid, dan pembentukan budaya harus melalui proses sebagai berikut:

- 1) Proses budaya oraganisasi, yaitu: pembentukan/menciptakan budaya, pemeliharaan/mempertahankan budaya, pengembangan budaya organisasi dan terakhir adaptasi proses budaya (Chatab, 2007: 12). Budaya organisasi dapat dihidupkan pertama-tama melalui seleksi, yaitu memperoleh anggota yang setidaknya-tidaknya memiliki nilai-nilai yang sama dengan budaya organisasi yang ada; manajemen atas, dalam hal ini manajemen atas mempunyai peran yang sangat besar dalam menanamkan nilai-nilai dan norma-norma melalui tindakan-tindakannya; sosialisasi, budaya yang ada hendaknya terus-menerus disosialisasi baik anggota baru maupun anggota lama, prosesnya dapat berupa orientasi dan pelatihan melalui cerita-cerita tentang pendiri, ritual-ritual yang ada, simbol-simbol, dan sebagainya. Proses terjadinya budaya perusahaan (organisasi) menurut .(Schein dalam Hesselbein, Goldsmith dan Beckhard , 2009:61-62) melalui tiga cara:
 - a. Para wirausahawan mengambil dan mempertahankan bawahan-bawahan (anggota-anggota) yang berpikir dan merasakan cara yang mereka lakukan.
 - b. Mengindoktrinasi dan mensosialisasikan cara berpikir dan cara merasakan mereka.
 - c. Perilaku mereka sendiri adalah model peran yang mendorong anggota untuk mengidentifikasi dan menginternalisasi keyakinan, nilai-nilai, dan asumsi-asumsi mereka.

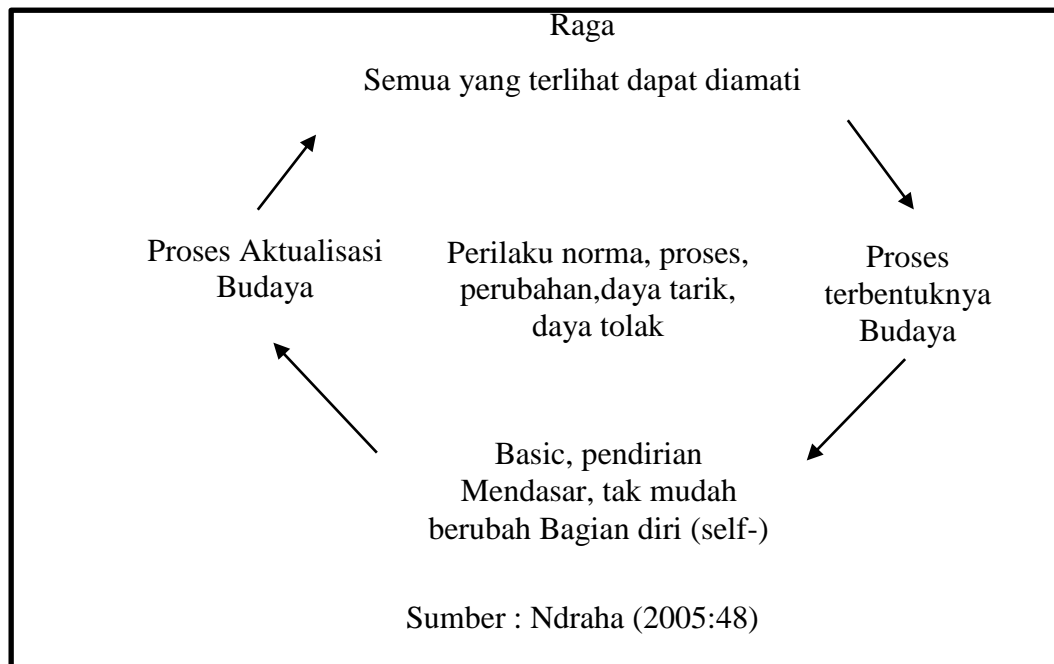


Gambar 2.1 Pembentukan Budaya Orgnisasi

Penjelasan diagram, filsafat pendiri organisasi merupakan sumber utama sebuah budaya organisasi. Artinya para pendiri organisasi secara tradisional mempunyai dampak yang penting dalam pembentukan budaya awal organisasi.

Seleksi untuk menentukan kriteria yang dianggap paling tepat untuk menjadi anggota organisasi ini merupakan kekuatan dalam mempertahankan budaya organisasi. Tujuan utama dari proses seleksi adalah menemukan & memperjalkan individu yang memiliki pengetahuan, kepandaian & kemampuan untuk berprestasi dalam pekerjaan didalam organisasi. Setiap organisasi akan mengenalkan pekerjaan dan lingkungan internal organisasi terhadap karyawan barunya. Biasanya karyawan baru itu melaksanakan tahap orientasi sebagai suatu proses adaptasi dengan pekerjaan.

Hubungan antara kedua itu dapat digambarkan pada gambar berikut:



Gambar 2.2 Aktualisasi dan Terbentuknya Budaya

Budaya organisasi tidak muncul begitu saja tanpa ada proses yang menciptakan. Proses budaya dapat dilihat berdasarkan dari terbentuknya, dipertahankan dan dikembangkan budaya organisasi itu. Sedangkan untuk menghadapi tantangan perubahan budaya, maka adanya proses adaptasi budaya.

2.2.6.5 Dimensi /Elemen Budaya Organisasi

Menurut Moeljono dalam Chatab (2007:28), banyak pendapat ahli atau pakar dan praktisi tentang dimensi budaya organisasi sebagai nilai bersaing dalam menentukan indikator yang mempengaruhi keefektifan organisasi, umumnya dimensi budaya organisasi merupakan hasil dari penelitian yang mereka lakukan dengan tetap mempertimbangkan hasil-hasil riset yang telah dilakukan oleh penelitian lain sebelumnya sebagai acuan. Ada 4(empat) dimensi sebagai variabel bebas yang merupakan budaya organisasi korporat, yaitu:

1. Integritas

Bertaqa, penuh dedikasi, jujur, selalu menjaga kehormatan dan nama baik, serta taat pada kode etik dan peraturan yang berlaku

2. Profesionalisme

Bertanggung jawab, efektif, efisien, disiplin, medan berorientasi ke masa depan dalam mengantisipasi perkembangan, tantangan, dan kesempatan

3. Keteladanan

Memberikan panutan yang konsisten, bertindak adil, bersikap tegas dan berjiwa besar

4. Penghargaan pada Sumber Daya Manusia

Merekrut, mengembangkan, dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas, sekaligus memperlakukan karyawan berdasarkan kepercayaan, keterbukan, keadilan, dan saling menghargai. Mengembangkan sikap kerja sama dan kemitraan, memeberikan penghargaan berdasarkan hasil kerja individu dan kelompok.

2.2.7 Motivasi Kerja

2.2.7.1 Pengertian Motivasi Kerja

Robbins (2015:127) mengungkapkan bahwa, "Motivasi (*motivation*) proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan." Kemudian Wibowo (2016:323) menyatakan bahwa, "Motivasi merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan. Sedangkan elemen yang terkandung dalam motivsai meliputi unsur-unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga,

menunjukkan intensitas, bersifat terus menerus dan adanya tujuan“. sedangkan Ardana, dkk (2009:30) mengemukakan bahwa, “ Secara umum dapat dikatakan bahwa semakin terpenuhi kebutuhan seseorang dalam organisasi, semakin termotivasilah ia”.

Motivasi berbeda dengan perilaku, motivasi melibatkan suatu proses psikologis untuk mencapai puncak keinginan dan maksud seorang individu untuk berperilaku dengan cara tertentu. Perilaku mencerminkan sesuatu yang dapat kita lihat dan kita dengar. Hasil dari motivasi secara umum dinilai dengan perilaku yang ditunjukkan, jumlah usaha yang dikeluarkan, atau strategis pilihan yang digunakan untuk menyelesaikan sebuah tugas atau pekerjaan. Perilaku dipengaruhi oleh input dari individu, faktor – faktor konteks pekerjaan, dan motivasi.

Sebagai suatu proses psikologis memberikan gambaran, bahwa motivasi itu merupakan suatu hal yang unik, dimana motivasi antara individu dengan individu lainnya adalah berbeda. Sesuatu yang membuat orang termotivasi belum tentu dapat memotivasi orang lain, demikian pula sesuatu yang memotivasi pada saat tertentu mungkin tidak berfungsi pada saat yang lain. Berfungsinya motivasi bergantung pada kondisi psikologis individu bersangkutan, dengan demikian motivasi disebabkan dan dipengaruhi oleh banyak faktor antara lain faktor yang bersumber dari dalam dirinya yaitu adanya suatu tuntutan kebutuhan (*needs*) yang dirasakan oleh diri sendiri, dan faktor yang berasal dari luar dirinya seperti lingkungan keluarga, masyarakat atau organisasi. Sehingga definisi dari motivasi adalah suatu proses psikologis dari interaksi individu dengan lingkungannya yang

mendorong seseorang berbuat dan bertingkah laku untuk mencapai tujuan tertentu, dimana tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi seseorang. Kebutuhan menunjukkan kekurangan yang dialami seseorang pada suatu waktu tertentu. Dimana kekurangan tersebut mungkin bersifat fisiologis (kebutuhan akan makanan), bersifat psikologis (kebutuhan akan harga diri), atau bersifat sosiologis (kebutuhan akan interaksi sosial), kebutuhan *safety* (kebutuhan akan rasa aman).

Teori Hirarki kebutuhan Maslow (*Maslow's Need Hierarchy*) Gibson (1993) dalam Nur Handayani (2010) dimana intik dari teori Maslow's adalah kebutuhan manusia tersusun dalam hirarki, tingkat kebutuhan yang paling rendah adalah kebutuhan fisiologis dan tingkat yang tertinggi adalah kebutuhan dan perwujudan diri (*self actualization needs*). Kebutuhan tersebut didefinisikan sebagai berikut:

1. Fisiologis: kebutuhan akan makan, minum, tempat tinggal, dan bebas dari rasa sakit.
2. Keselamatan dan keamanan (*safety and security*): kebutuhan akan kebebasan dari ancaman yakni aman dari ancaman kejadian lingkungan.
3. Rasa memiliki (*belongingnes*), sosial dan cinta: kebutuhan akan teman, afiliasi, interaksi dan cinta
4. Harga diri (*esteems*): kebutuhan akan penghargaan diri dan penghargaan dari orang lain.
5. Perwujudan diri (*self actualization*): kebutuhan untuk memenuhi diri sendiri dengan memaksimalkan penggunaan kemampuan, keahlian dan potensi.

Teori Maslow dalam Gibson (1993) mengasumsikan bahwa orang berusaha memenuhi kebutuhan yang lebih pokok (fisiologis) sebelum mengarahkan perilaku memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi. Pentingnya kebutuhan untuk perwujudan diri dalam motivasi telah disoroti dalam perdebatan isu organisasi. Jika seseorang terus menerus terhambat dalam usahanya untuk memenuhi kebutuhan, maka kebutuhan akan terkait muncul kembali sebagai kekuatan motivasi utama yang menyebabkan individu tersebut mengarahkan kembali upayanya menuju pemenuhan kategori yang lebih rendah. Jadi hambatan tersebut mengarah kepada upaya pengurangan karena menimbulkan usaha untuk memenuhi kebutuhan yang lebih rendah.

2.2.7.2 Tujuan Motivasi Kerja

Keberlangsungan organisasi memiliki tujuan yang beraneka ragam, sesuai dengan bidang setiap organisasi. Tentu tujuan tersebut memerlukan dorongan dari anggota/pegawai, agar tujuan tersebut dapat tercapai sesuai dengan harapan. Pentingnya memberikan motivasi/dorongan kepada pegawai menjadi perhatian khusus bagi setiap organisasi, sehingga pegawai mampu berkontribusi secara optimal. Adapun beberapa tujuan motivasi menurut Hasibuan (2016 : 345) merinci sebelas tujuan sebagai berikut:

1. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan;
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan;
3. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan;
4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan;
5. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan;
6. Mengefektifkan pengadaan karyawan;
7. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik;
8. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan;
9. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.

2.2.7.3 Prinsip - Prinsip Motivasi Kerja

Mangkunegara (2017:100) terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja pegawai yaitu :

1. Prinsip partisipasi
Dalam upaya memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.
2. Prinsip Komunikasi
Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.
3. Prinsip mengakui andil bawahan
Pemimpin mengakui bahwa bawahan (pegawai) mempunyai andil di dalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.
4. Prinsip pendelegasian wewenang
Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.
5. Prinsip memberi perhatian
Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai bawahan, akan memotivasi pegawai bekerja apa yang diharapkan pemimpin.

2.2.7.4 Cara Motivasi Kerja

Setiap organisasi memiliki strategi yang berbeda-beda, tentunya upaya memotivasi pegawai sangat penting demi mencapai tujuan yang diharapkan . Pada dasarnya setiap individu memiliki motivasi yang berbeda, sehingga muncul perbedaan didalam menjalankan tugas ketika melaksanakan pekerjaan , tentunya strategi memotivasi kepada pegawai diharapkan mampu mendorong memberikan kontribusi yang baik kepada organisasi. Wibowo(2016:324) berpendapat terdapat enam cara perlu dilakukan untuk dapat membangun motivasi yaitu:

1. **Menilai Sikap**
Adalah penting bagi manajer untuk memahami sikap mereka terhadap bawahannya. Pikiran mereka dipengaruhi oleh pengalaman mereka dan akan membentuk cara bagaimana berperilaku terhadap semua orang yang dijumpai
2. **Menjadi manajer yang baik**
Manajer sering mengikuti kursus-kursus mempelajari kepemimpinan, tetapi *good leaders* (pemimpin yang baik), tidak perlu menjadi (pemimpin yang baik).
3. **Memperbaiki komunikasi**
Komunikasi manajer dengan bawahan dilakukan dengan menyediakan informasi secara akurat dan detail secepat mungkin informasi menyangkut apa yang ingin diberitahukan manajer maupun apa yang ingin mereka ketahui.
4. **Menciptakan budaya tidak menyalahkan**
Setiap orang mempunyai tanggungjawab harus dapat menerima kegagalan. Tetapi untuk memotivasi secara efektif diperlukan budaya tidak menyalahkan.
5. **Memenangkan kerjasama**
Komponen dasar dari lingkungan motivasional adalah kerja sama, yang harus diberikan manajer kepada bawahan dan sebaliknya diharapkan dari mereka.
6. **Mendorong inisiatif**
Tanda yang pasti untuk memotivasi adalah banyaknya intensif kemampuan mengambil inisiatif tergantung pada pemberdayaan dan lingkungan yang mengenal kontribusi.

2.2.7.5 Faktor-Faktor Motivasi Kerja

Dorongan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan tentunya terdapat faktor yang mempengaruhi diri seseorang untuk berkontribusi didalam organisasi. Sehingga faktor yang berpengaruh terhadap diri seseorang berdampak terhadap kinerja yang dihasilkan. Ardana,dkk (2009:31-32) mengungkapkan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi dari pegawai yaitu:

Karakteristik Individu

- a. Minat.
- b. Sikap terhadap diri sendiri, pekerjaan, dan situasi pekerjaan

- c. Kebutuhan individual
- d. Kemampuan atau kompetensi
- e. Pengetahuan tentang pekerjaan
- f. Emosi, suasana hati, perasaan keyakinan dan nilai- nilai.

Pada umumnya karakteristik individu ini mempengaruhi bagaimana orang menilai apa yang diperolehnya dari bermacam-macam faktor dalam pekerjaan, orang cenderung untuk termotivasi tugasnya.

Fredick Herzberg, dkk (Wirawan, 2013:57) mengemukakan juga factor-faktor lain yang mempengaruhi motivasi pegawai sebagai berikut:

1. Faktor-faktor Pekerjaan
 - a. Faktor Lingkungan Pekerjaan
 1. Gaji dan benefit yang diterima
 2. Kebijakan-kebijakan perusahaan
 3. Supervise
 4. Hubungan antar manusia
 5. Kondisi pekerjaan seperti jam kerja, lingkungan fisik dan sebagainya.
 6. Budaya organisasi.
 - b. Faktor dalam pekerjaan
 1. Sifat pekerjaan
 2. Rancangan tugas/pekerjaan
 3. Pemberian pengakuan terhadap prestasi
 4. Adanya perkembangan dan kemajuan dalam pekerjaan
 5. Adanya kepuasan dari pekerjaan.

2.2.7.6 Asas-Asas Motivasi Kerja

Malayu Hasibuan (2011:98-99) menyebutkan asas-asas dalam motivasi sebagai berikut:

1. Asas Mengikutsertakan, artinya mengajak bawahan untuk ikut berpartisipasi dan memberikan kesempatan kepada mereka mengajukan pendapat, rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan.

2. Asas Komunikasi, artinya menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin dicapai, cara-cara mengerjakan dan kedua kendala yang dihadapi.
3. Asas Pengakuan, artinya memberikan penghargaan, pujian dan pengakuan yang tepat serta wajar kepada bawahan atas prestasi kerja yang dicapainya.
4. Asas Wewenang yang Didelegasikan, artinya memberikan kewenangan dan kreativitasnya ia mampu mengerjakan tugas-tugas itu dengan baik.
5. Asas Adil dan Layak, artinya alat dan jenis motivasi yang diberikan harus berdasarkan atas “keadilan dan kelayakan” terhadap semua karyawan.
6. Asas Perhatian Timbal Balik, artinya bawahan yang berhasil mencapai tujuan dengan baik, maka pemimpin harus bersedia memberikan alat dan jenis motivasi.

2.2.7.7 Indikator Motivasi Kerja

Indikator merupakan alat yang digunakan untuk mengukur ukuran dalam berbagai hal. Pengukuran tentunya sangat diperlukan oleh setiap organisasi untuk mengetahui hasil dalam berbagai aspek. Dalam pengukuran motivasi pegawai bertujuan untuk mengukur besarnya dorongan dari pegawai dalam berkontribusi terhadap organisasi. Untuk mengetahui tingkat motivasi pegawai Wexley dan Yukl (2003:99) menyebutkan lima indikator motivasi yaitu:

1. **Kebutuhan Kelangsungan Hidup**
Beberapa kebutuhan fisik dan fisiologis seperti makan dan perlindungan dapat dipenuhi secara langsung oleh organisasi, atau secara tidak langsung melalui pendapatan yang diterima oleh anggota organisasi.
2. **Kebutuhan Keamanan**
Kebutuhan keamanan atau keselamatan berisikan perlindungan dari ancaman fisik atau berkurangnya pendapatan. Kebutuhan-kebutuhan ini bisa dipenuhi dengan menghilangkan kondisi-kondisi kerja yang membahayakan kerja dan dengan pengamanan – pengamanan yang melindungi bencana ekonomi pribadi. Pengaman –pengaman ini meliputi :jaminan kesehatan, jaminan cacat, jaminan pengangguran, masa kerja atau kontrak kerja jangka panjang, serta peraturan-peraturan atau prosedur-prosedur mengemukakan tuntutan yang

melindungi pekerja terhadap kecurigaan-kecurigaan yang memusuhi pemberhentian sementara ataupun pemecatan.

3. Kebutuhan penghargaan

Orang secara tipikal menginginkan penghargaan, penghormatan serta status. Kebutuhan-kebutuhan dalam organisasi sejauh teman-teman kerjanya, para bawahan serta atasan memerlukan satu sama lain sebagai anggota organisasi yang penting dan bernilai. penghargaan dapat dinilai oleh pihak lainnya melalui pemberian hadiah, pengakuan, atas keberhasilannya.

4. Kebutuhan Kebebasan

Kekuatan relatif dari keinginan untuk bergantung dan keinginannya untuk bebas dipengaruhi oleh pengalamannya dimasa kecil dan akan berada dari orang ke orang. kekuatan akan kebutuhan kebebasan dari seseorang dewasa dapat dikenali dalam cara memberikan reaksi kepada figure-figur yang berkuasa serta kesempatan untuk mendapatkan otonomi dan tanggungjawab atas pekerjaannya.

5. Kebutuhan Kecakapan dan Keberhasilan

Seseorang yang memiliki kebutuhan yang tinggi untuk memperoleh keberhasilan pribadi yang dialami dalam menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang sulit atau mencapai standart yang gemilang. Motivasi keberhasilan berbeda dengan kebutuhan penghargaan karena kepuasan yang diinginkan tergantung pada timbal-balik tujuan-tujuannya tentang keberhasilan pelaksanaan kerjanya, bukan atas pengakuan keberhasilan seseorang oleh pihak lain, seseorang mungkin mendapatkan semua penghargaan yang ia inginkan serta terus termotivir oleh tantangan-tantangan baru.

2.3 Penelitian Terdahulu

Untuk memperkuat latar belakang dan landasan teori dalam penelitian ini yang telah dipaparkan sebelumnya, maka terdapat penelitian yang relevan sebagai berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan
1.	Ali Baba (2012)	Pengaruh Kompetensi, komunikasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja karyawan PT. Semen Bosowa Maros	Kinerja pegawai dipengaruhi oleh Kompetensi, Komunikasi dan Budaya organisasi dilihat dari R Square yang didapat nilai sebesar 33,8% atau 33,8% dengan variabel kompetensi, komunikasi, budaya organisasi terhdap	Adanaya perbedaan variable budaya kepemimpinan dan motivasi kerja
2.	Pitra Yusuf Aditya (2014)	Pengaruh Motivasi Terhadap kinerja karyawan dengan budaya organisasi sebagai variabel moderating	Dari hasil penelitian diperoleh bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap budaya organisasi sebagai variabel moderating motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan	Adanya perbedaan variable gaya kepemimpinan
3.	Bambang Presetio (2014)	Pengaruh motivasi kerja, budaya organisasi dan kompetensi kerja terhadap kinerja pegawai di Bagian Keuangan SKPD Pemerintahan Provinsi Riau	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja, budaya kerja dan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan nilai Adjusted R square 0,937% atau 93,7%.	Adanya perbedaan variable gaya kepemimpinan
4.	Guntur Aryo Tejo (2015)	Pengaruh kompetensi dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja serta dampaknya terhadap kinerja personal BID, Humas Polda Jateng	Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa dampak kompetensi dan budaya organisasi berdampak positif	Adanya perbedaan variable gaya kepemimpinan
5.	Martha Andy Pradan Bambang Swasto Sunuharyo Djamhur Hamid (2013)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Teta Pt. Mustika Bahana Jaya,	Hasil penelitian menunjukkan Dalam penelitian ini variabel gaya kepemimpinan transformasional merupakan variabel bebas yang berpengaruh terhadap variabel terikat yaitu	Adanya perbedaan variable motivasi kerja dan budaya organisasi

		Lumajang)	kinerja karyawan. Kedua variabel bebas memiliki kontribusi terhadap kinerja karyawan sebesar 48,4%.	
6.	Mohklas (2016)	Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Terhadap kinerja pegawai dengan komunikasi sebagai variabel moderating	Kompetensi dan Motivasi berpengaruh terhadap kinerja akan tetapi dengan komunikasi tidak berpengaruh	Adanya perbedaan variable gaya kepemimpinan dan budaya organisasi

Penelitian terdahulu dalam penelitian ini berperan sebagai dasar dalam menyusun penelitian ini. Penelitian tersebut menjadi acuan dalam menentukan variabel yang sesuai dengan topik di dalam penelitian ini, serta menjadi gambaran penulis dalam kegiatan penelitian. Terdapat perbedaan objek penelitian, waktu penelitian, variabel penelitian serta perbedaan bentuk penelitian.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ali Baba (2012) menjelaskan adanya pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja sebesar 33,8%. Sejalan dengan penelitian tersebut, penelitian yang dilakukan Bambang Presetio (2014) menunjukkan hasil hubungan antar motivasi kerja dengan kinerja sebesar 93.7%.

Variabel budaya organisasi dalam penelitian ini mengacu pada penelitian yang telah dilakukan oleh Pitra Yusuf Aditya (2014) menunjukkan hasil adanya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja tidak disebutkan nilai pengaruhnya.

Gaya kepemimpinan transformasional dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Martha Andy Pradana, dkk. (2013). Dari hasil analisis regresi linier berganda variabel gaya kepemimpinan transformasional (X_1) memiliki koefisien regresi sebesar 0,319, nilai tersebut berarti bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja

karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi karyawan mempersepsikan gaya kepemimpinan transformasional yang digunakan oleh atasan, maka semakin tinggi pula kinerja yang akan dihasilkan.

Berdasarkan uraian pada penelitian terdahulu dapat dijelaskan bahwa kinerja pegawai perlu ditingkatkan demi mencapai tujuan organisasi. Dari uraian tabel penelitian terdahulu yang menjadi acuan penulis dalam meneliti memilih variabel yang digunakan yaitu: motivasi, budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional.

2.4. Kerangka Berpikir

Penelitian ini adalah untuk mengetahui faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yang menggunakan variabel gaya kepemimpinan transformasional, Motivasi dan Budaya Organisasi. Keberhasilan suatu organisasi tergantung pada hasil atau output yang diberikan oleh pegawai dalam berkontribusi kepada organisasi. Semakin baik kinerja dari pegawai maka semakin baik keberhasilan dari organisasi tersebut. Upaya meningkatkan kinerja tentu dipengaruhi beberapa faktor antara lain gaya kepemimpinan, motivasi, dan budaya organisasi. Kinerja merupakan hal terpenting dalam upaya keberhasilan organisasi. Kemampuan dari masing-masing pegawai tentu berbeda, sehingga hal tersebut menjadi pengaruh dari hasil kinerja yang diberikan. Untuk mengetahui kinerja pegawai dalam penelitian ini menggunakan lima indikator yang dijelaskan oleh Wirawan (2009:69) yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas, dan oleh Robbin (2006:260) indikator kemandirian.

Motivasi memiliki peran sebagai pendorong pegawai untuk mampu bekerja dengan baik untuk melaksanakan tugas pekerjaan sesuai pada bidang pekerjaan sehingga menghasilkan output berupa kinerja yang sesuai dengan harapan organisasi. Semakin baik motivasi dari pegawai untuk berkontribusi kepada organisasi maka keberhasilan organisasi tentu akan terus meningkat, motivasi memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja.

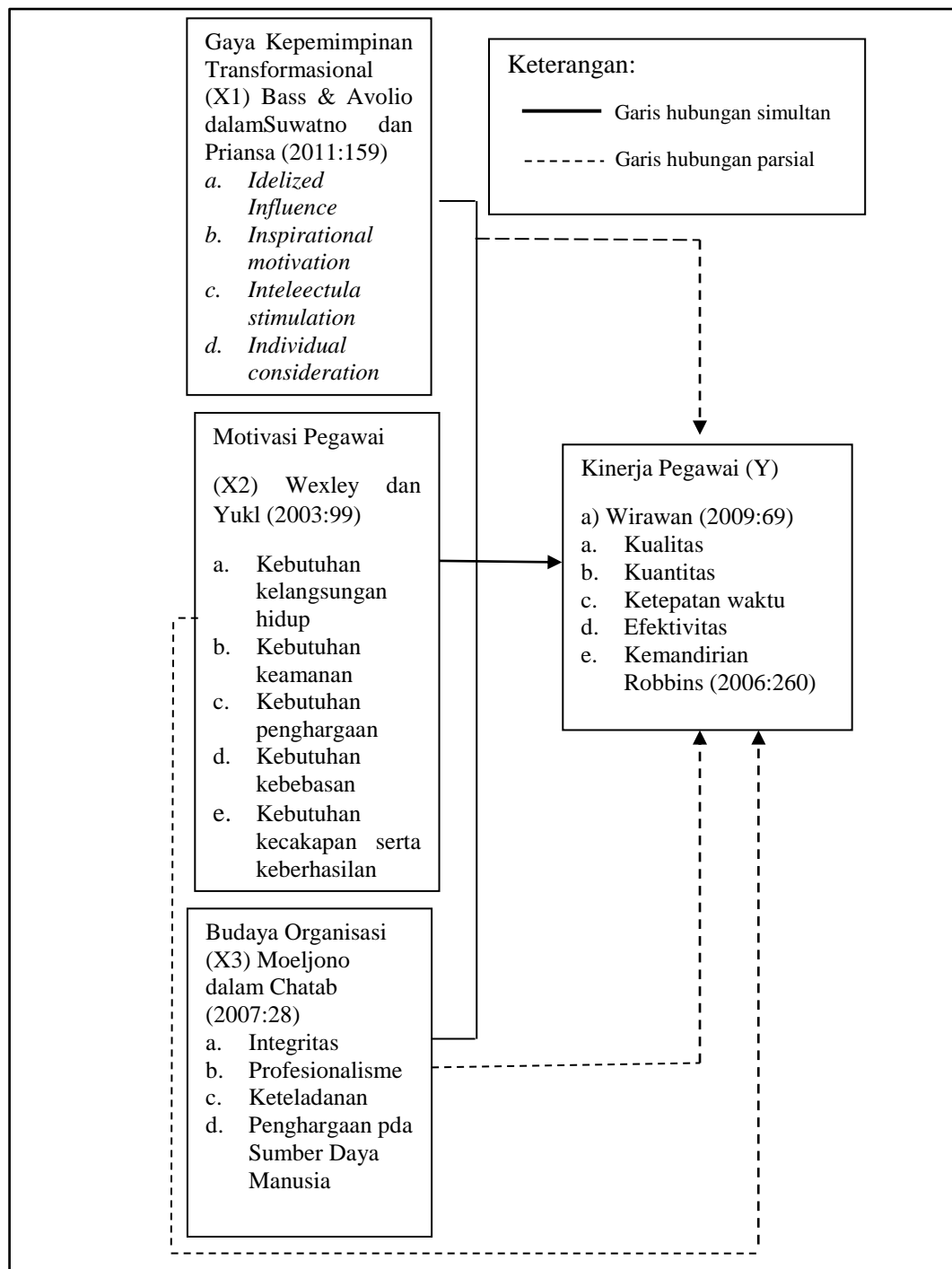
Penelitian ini menggunakan lima indikator yang diungkapkan oleh Wexley dan Yuki (2003:99) sebagai pengukuran tingkat besarnya dorongan motivasi dari pegawai yaitu, kebutuhan kelangsungan hidup, kebutuhan keamanan, kebutuhan penghargaan, kebutuhan kebebasan, dan kebutuhan kecakapan serta keberhasilan .

Budaya organisasi tidak bisa begitu saja ditangkap dan dilihat oleh orang luar, namun dapat dipahami dan dirasakan melalui perilaku-perilaku anggotanya serta nilai-nilai yang mereka anut. Berdasarkan teori para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah pemaknaan bersama seluruh anggota organisasi yang berkaitan dengan nilai, keyakinan, tradisi dan cara berpikir unik yang dianutnya dan tampak dalam perilaku mereka, dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

Gaya kepemimpinan Transformasional dalam penerapannya mengikutsertakan bawahan untuk mentransfer dalam mengambil keputusan. Mengikutsertakan pegawai dalam mengambil keputusan bersama bertujuan agar pimpinan mengetahui keinginan dari pegawai dalam mengambil keputusan.

Pengambilan keputusan bersama diharapkan mampu menghasilkan kinerja yang baik.

Berdasarkan uraian di atas, kerangka berfikir dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.3 Kerangka Pikir

2.5 Hipotesis Penelitian

Margono (2004: 80) menyatakan bahwa hipotesis berasal dari perkataan hipo (hypo) dan tesis (thesis). Hipo berarti kurang dari, sedangkan tesis berarti pendapat. Jadi hipotesis adalah suatu pendapat atau kesimpulan yang sifatnya masih sementara. Hipotesis merupakan suatu kemungkinan jawaban dari masalah yang diajukan. Hipotesis timbul sebagai dugaan yang bijaksana dari peneliti atau diturunkan (deduced) dari teori yang telah ada.. hipotesa dalam penelitian ini adalah:

H1: Ada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Banyumanik Kota Semarang.

H2: Ada pengaruh Motivasi terhadap kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Banyumanik Kota Semarang.

H3: Ada pengaruh Budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Banyumanik Kota Semarang.

H4: Ada pengaruh gaya kepemimpinan transformational, motivasi, budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Banyumanik Kota Semarang.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian dan Desain Penelitian

Pada penelitian ini digunakan jenis penelitian kuantitatif, penelitian ini merupakan penelitian yang banyak dituntut menggunakan angka, mulai dari pengumpulan data, penafsiran terhadap data, serta penampilan hasilnya (Suharsini Arikunto, 2012:12). Penelitian kuantitatif ini diwujudkan dalam bentuk angka dan dianalisis berdasarkan analisis statistik guna menunjukkan pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai ASN di kecamatan banyumanik kota Semarang.

3.2 Populasi

Populasi adalah sekumpulan data yang mempunyai karakteristik yang sama dan menjadi objek inferensi. Statistika inferensi mendasarkan diri pada dua konsep dasar, populasi sebagai keseluruhan data, baik nyata maupun imajiner, dan sampel, sebagai bagian dari populasi yang digunakan untuk melakukan inferensi (pendekatan/ penggambaran) terhadap populasi tempatnya berasal.

Populasi menurut Sugiyono (2015:117), adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini populasinya adalah seluruh pegawai di

Kantor Kecamatan Banyumanik Kota Semarang yang berjumlah 49 orang sebagai berikut:

Tabel 3.1 Komposisi Pegawai Di Kantor Kecamatan Banyumanik Kota Semarang

No	Jenis Bidang	Jumlah
1.	Sekretaris Camat	1
2.	Sub Bagian Perencanaan dan Evaluasi	2
3.	Sub Bagian Keuangan	2
4.	Sub Bagian Umum dan Kepegawaian	2
5.	Seksi Pemerintahan	1
6.	Kepala Seksi Pembangunan	1
7.	Kepala Seksi Kesejahteraan Sosial	1
8.	Kepala Seksi Kependudukan	1
9.	Kepala Seksi Ketentraman dan Ketertiban Umum	1
10.	Staf	37
	Jumlah	49

Sumber : Data diolah untuk penelitian

3.3 Sampel

Sugiyono, (2016:118) menjelaskan, “Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut”. Dalam penelitian ini adalah menggunakan sampling jenuh, teknik penentuan sampel jenuh pegawai kantor kecamatan Banyumanik kota Semarang. Sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut sampel yang diambil dari populasi tersebut harus betul-betul *representative* (mewakili). Ukuran sampel merupakan banyaknya sampel yang Akan diambil dari suatu populasi.

Menurut Arikunto (2012:104) jika jumlah populasinya kurang dari 100 orang, maka jumlah sampelnya diambil secara keseluruhan tetapi jika populasinya lebih besar dari 100 orang , maka bisa diambil 10 – 15 % atau 20 – 25% dari jumlah populasinya.

Berdasarkan penelitian ini karena jumlah populasinya tidak lebih besar dari 100 orang reseponden, maka penulis mengambil 100% jumlah populasi yang ada pada Kantor Kecamatan Banyumanik Kota Semarang yaitu sebanyak 43 orang responden. Dengan demikian penggunaan seluruh populasi tanpa harus menarik sampel penelitian sebagai unit observasi disebut sebagai teknik sensus. 6.

3.4 Variabel Penelitian

Dalam Sugiyono (2016:61) mengatakan bahwa variabel peneliti adalah, “Suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya”.

a. Variabel Bebas (*Independent*)

Variabel bebas (*independent*) menurut Sugiyono (2016:39) merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel terikat (*dependent*).

Variabel babas dalam penelitian ini adalah variabel kepemimpinan transformasional (X1), variabel motivasi kerja (X2), variabel budaya organisasi (X3) pada kantor Kecamatan Banyumanik Kota Semarang.

1. Kepemimpinan Transformasional (X1)

Kepemimpinan transformasional banyak diartikan sebagai gaya kepemimpinan yang berusaha memotivasi dan meningkatkan semangat bawahan dalam mencapai tujuan organisasi.

Indikator menurut Bass & Avolio (1994:132) yang di gunakan untuk mengukur variabel kepemimpinan transformasional adalah:

- a. *Idealized Influence.*
- b. *Inspiration motivation.*
- c. *Intellectual Stimulation.*
- d. *Individualized Consideration.*

2. Motivasi Kerja (X2)

Robbins (2015:127) berpendapat bahwa motivasi proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan.

Indikator menurut Wexly dan Yukl (2003:99) yang digunakan untuk mengukur variabel motivasi kerja dalam penelitian ini adalah:

- a. Kebutuhan kelangsungan hidup.
- b. Kebutuhan keamanan.
- c. Kebutuhan penghargaan.
- d. Kebutuhan kebebasan.
- e. Kebutuhan kecakapan dan keberhasilan.

3. Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah pemaknaan bersama seluruh anggota organisasi yang berkaitan dengan nilai, keyakinan, tradisi dan cara berpikir yang di anutnya dalam mencapai tujuan yang di tetapkan.

Indikator menurut Moeljono dalam Chatab (2007: 28) yang digunakan untuk mengukur variabel budaya organisasi dalam penelitian adalah:

- a. Integritas.
- b. Profesionalisme.
- c. Ketaladanan.
- d. Penghargaan pada sumber daya manusia.

b. Variabel Terikat (*Dependent*)

Variabel terikat (*dependent*) sering disebut sebagai variabel *output*, kriteria konsekuen. Sugiyono (2016:39) menjelaskan bahwa, variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. Variabel terikat (*dependent*) dalam penelitian ini adalah variabel kinerja pegawai pada kantor kecamatan Banyumanik kota Semarang. Kinerja pegawai merupakan tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugasnya.

Lima indikator yang digunakan untuk mengukur variabel kinerja pegawai dalam penelitian ini adalah:

- a. Wirawan (2009:69)
 1. Kualitas
 2. Kuantitas
 3. Ketepatan waktu
 4. Efektivitas.
- b. Robbins (2006:260)
 1. Kemandirian.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah cara-cara yang digunakan untuk mengumpulkan data dan keterangan-keterangan lainnya dalam penelitian terhadap masalah yang menjadi objek penelitian. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Data Primer

Data Primer ada dalam metode angket, wawancara, dan dokumentasi.

Pengumpulan data primer dikatakan dengan melakukan survei langsung ke Kantor Kecamatan Banyumanik Kota Semarang sebagai objek penelitian. Tujuan penelitian lapangan ini adalah untuk memperoleh data akurat. Adapun data yang diperoleh dengan cara penelitian meliputi:

a. Metode Angket (*Kuesioner*)

Angket (*kuesioner*) menurut Sugiyono (2016:142) merupakan, “Teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. *Kuisisioner* merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variabel yang akan diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan dari responden”. Angket atau kuesioner ini digunakan untuk mendapatkan data tentang gaya kepemimpinan transformasional, motivasi, budaya organisasi, dan kinerja pegawai di Kecamatan Banyumanik. Angket atau kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan angket atau kuesioner tertutup, yaitu angket yang memungkinkan respondennya hanya memilih alternative jawaban yang di sediakan.

b. Wawancara (*Interview*)

Wawancara menurut Sugiyono (2016:137) digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit/kecil. Teknik ini digunakan untuk mengumpulkan data-data awal dari pernyataan pegawai Kecamatan Banyumanik kota Semarang yang berkaitan dengan kondisi kantor tersebut seperti kondisi kinerja pegawai. Dengan mengajukan pertanyaan kepada narasumber tentang kinerja pegawai yang mana mendapatkan informasi awal tentang permasalahan yang ada pada objek sehingga peneliti dapat menentukan secara pasti permasalahan atau variabel apa yang diteliti.

c. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan rekaman kejadian masa lalu yang ditulis atau dicetak mereka dapat berupa catatan anekdot, surat, buku harian, dan dokumen-dokumen. Teknik ini digunakan untuk mengumpulkan data-data yang dapat mendukung penelitian ini seperti data pegawai, struktur organisasi, dan foto kantor Kecamatan Banyumanik kota Semarang.

2. Data Sekunder

Data sekunder yaitu data yang diperoleh dari sumber kedua atau sumber sekunder, untuk mendukung data primer ada dua sumber pengambilan data sekunder yaitu dari perpustakaan dan jurnal. Penulis menggunakan cara untuk memperoleh data sekunder sebagai berikut:

a. Perpustakaan

Data sekunder diperoleh melalui sejarah. Literatur-literatur,serta buku-buku yang akan kita gunakan sesuai dengan kebutuhan penelitian dan sebagai bahan referensi untuk menyusun kajian pustaka atau teori-teori dalam penelitian ini.

b. Jurnal

Data sekunder bisa diperoleh dari jurnal dan hasil penelitian terdahulu yang berhubungan dengan variabel –variabel penelitian.

3.6 Uji Instrumen Penelitian

Sugiyono (2015:148) “instrument penelitian adalah suatu alat yang di gunakan untuk mengukur fenomena alam maupun sosial yang di amati”. Sedangkan menurut Suharsimi (2010:203) instrument adalah “alat atau fasilitas yang di gunakan oleh penelitian dalam mengumpulkan data agar pekerjaannya lebih mudah dan hasilnya lebih baik dan sistematis sehingga lebih mudah diolah”. Instumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner atau angket dan dilakukan di Kantor Kecamatan Banyumanik

3.6.1 Uji Validitas

Sugiyono (2016:173) menyatakan bahwa valid berarti instrumen dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid. Hasil penelitian yang valid apabila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti. Validitas dihitung dengan mengukur korelasi antara butir-butir soal dengan skor soal secara

keseluruhan. Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan bantuan SPSS *for windows release* untuk menguji valid atau tidak dengan membandingkan nilai *Correlated Item – Total Correlation* dengan hasil perhitungan *r* tabel. “Uji validitas dengan SPSS *for windows release* dilakukan dengan menggunakan korelasi bivariate antara masing-masing skor indikator dengan total skor variabel. Jika *r* hitung lebih besar dari *r* tabel dan nilai positif maka butir atau pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan valid” (Ghozali, 2016:53). Instrumen dikatakan valid jika nilai signifikansi dari skor butir instrumen (*Sig 2 tailed*) < 0,05. Sebaliknya, apabila diperoleh signifikansi (*Sig 2 tailed*) > 0,05 maka dapat dikatakan bahwa instrumen tersebut tidak valid.

Hasil uji validitas variabel gaya kepemimpinan transformasional (X1) dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3.2 Hasil Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)

Instrumen	Koefisien Korelasi Pearson	Keterangan
X1.1	0,292	Valid
X1.2	0,478	Valid
X1.3	0,611	Valid
X1.4	0,560	Valid
X1.5	0,431	Valid
X1.6	0,427	Valid
X1.7	0,501	Valid
X1.8	0,360	Valid
X1.9	0,579	Valid
X1.10	0,494	Valid
X1.11	0,368	Valid
X1.12	0,630	Valid
X1.13	0,336	Valid
X1.14	0,392	Valid
X1.15	0,414	Valid

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2018

Hasil uji validitas variabel motivasi kerja (X2) dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3.3 Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja(X2)

Instrumen	Koefisien Korelasi Pearson	Keterangan
X2.1	0,456	Valid
X2.2	0,417	Valid
X2.3	0,528	Valid
X2.4	0,581	Valid
X2.5	0,588	Valid
X2.6	0,721	Valid
X2.7	0,587	Valid
X2.8	0,516	Valid
X2.9	0,369	Valid
X2.10	0,517	Valid
X2.11	0,577	Valid
X2.12	0,434	Valid

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2018

Hasil uji validitas variabel budaya organisasi (X3) dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3.4 Hasil Uji Validitas Variabel Budaya organisasi (X3)

Instrumen	Koefisien Korelasi Pearson	Keterangan
X3.1	0,514	Valid
X3.2	0,649	Valid
X3.3	0,312	Valid
X3.4	0,497	Valid
X3.5	0,669	Valid
X3.6	0,431	Valid
X3.7	0,490	Valid
X3.8	0,290	Valid
X3.9	0,371	Valid
X3.10	0,560	Valid
X3.11	0,384	Valid
X3.12	0,381	Valid
X3.13	0,756	Valid

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2018

Hasil uji validitas hasil uji validitas kinerja (Y) dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3.5 Hasil Uji Validitas Kinerja (Y)

Instrumen	Koefisien Korelasi Pearson	Keterangan
Y.1	0,767	Valid
Y.2	0,369	Valid
Y.3	0,657	Valid
Y.4	0,537	Valid
Y.5	0,475	Valid
Y.6	0,414	Valid
Y.7	0,584	Valid
Y.8	0,468	Valid
Y.9	0,595	Valid

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2018

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa dari 49 item pertanyaan dinyatakan valid

3.6.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menurut Ghazali (2016:47) adalah, “Alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk”. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Berdasarkan uraian tersebut disimpulkan bahwa dikatakan reliabel bila terdapat kesamaan data dalam waktu yang berbeda. Instrumen yang reliabel adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama. Untuk melakukan pengujian reliabilitas akan menggunakan SPSS yang akan mengukur reliabilitas dengan uji statistic *Cronbach Alfa* (α). Nunnally (1994) dalam Ghazali (2016:48) menjelaskan kriteria suatu instrumen penelitian

dikatakan reliabel apabila nilai *Croanbach's Alpha* $> 0,7$. Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3.6 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transformasi (X1)	0,735	Reliabel
Motivasi (X2)	0,751	Reliabel
Budaya Organisasi (X3)	0,725	Reliabel
Kinerja (Y)	0,696	Reliabel

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2018

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa ke empat variabel penelitian lolos uji reliabilitas (dinyatakan reliabel) karena memiliki nilai *Croanbach's Alpha* $> 0,7$.

3.7 Teknik Pengolahan dan Analisis Data

3.7.1 Analisis Deskriptif Persentase

Analisis deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk memberikan gambaran atau deskripsi empiris atas data yang dikumpulkan dalam penelitian (Ferdinand, 2014:229). Metode ini digunakan untuk menjelaskan dan menjabarkan mengenai hasil perhitungan dari analisis kuantitatif serta menggambarkan secara jelas kondisi yang ada dalam objek dan digunakan untuk mengetahui dan menganalisis data mengenai kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, budaya organisasi terhadap kinerja pegawai kantor keamanan Banyumanik kota Semarang. Nilai indeks digunakan untuk mendapatkan gambaran mengenai derajat persepsi responden atas variabel yang akan diteliti (Ferdinand, 2014:231). Dalam penelitian ini skor terendah yang diberikan terhadap jawaban responden adalah 1 dan tertinggi adalah 5. Nilai indeks dihitung

menggunakan kriteria tiga kotak (Three-box Method), dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Nilai Indeks} = ((\%F1 \times 1) + (\%F2 \times 2) + (\%F3 \times 3) + (\%F4 \times 4) + (\%F5 \times 5)) / 5$$

Keterangan:

F1 : Frekuensi responden yang menjawab 1

F2 : Frekuensi responden yang menjawab 2

F3 : Frekuensi responden yang menjawab 3

F4 : Frekuensi responden yang menjawab 4

F5 : Frekuensi responden yang menjawab 5

Angka indeks yang dihasilkan dimulai dengan angka 10 hingga 100 dengan rentang sebesar 90. Dengan menggunakan three-box method, maka rentang sebesar 90 dibagi tiga sehingga menghasilkan rentang sebesar 30 yang akan digunakan sebagai dasar interpretasi indeks dalam penelitian ini, yaitu:

Tabel 3.7 Kriteria Tiga Kotak (Three-box Method)

NO	KRITERIA	KATEGORI
1	10.0-40 %	Rendah
2	40.01-70 %	Sedang
3	70.01-100 %	Tinggi

Atas dasar pedoman tersebut, maka indeks persepsi responden terhadap variabel-variabel penelitian yang diajukan dalam model dapat diteliti dan dideskripsikan.

3.8 Uji Asumsi Klasik

3.8.1 Uji Normalitas

Dalam Ghozali (2013:160-165) bahwa uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Seperti diketahui bahwa uji t dan F mengasumsikan bahwa nilai statistik menjadi tidak valid untuk jumlah sampel kecil. Ada dua cara untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan analisis grafik dan uji statistik *Kolmogorov-Smirnov Test*. Residual berdistribusi normal jika memiliki nilai signifikansi $> 0,05$.

3.8.2 Uji Linearitas

Menurut Ghozali (2013:116), “uji linieritas bertujuan untuk mengetahui apakah spesifikasi model yang digunakan sudah benar atau tidak”. Pengujian pada SPSS *for windows* dengan menggunakan *test for linieritas* dengan taraf signifikansi 0,05. Dua variabel dikatakan mempunyai hubungan yang linier bila signifikansi kurang dari 0,05.

3.8.3 Uji Multikolinieritas

Menurut Ghozali (2013:105-106) menjelaskan bahwa uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Untuk menguji multikolinieritas dengan cara melihat nilai VIF masing-masing variabel independen, jika nilai VIF < 10 , maka dapat disimpulkan data bebas dari gejala multikolinieritas.

3.8.4 Uji Heterokedestisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Ada beberapa cara yang dapat dilakukan untuk melakukan uji

heteroskedastisitas, yaitu uji grafik plot, uji park, uji glejser, dan uji white. Pengujian pada penelitian ini menggunakan grafik plot antara nilai prediksi variabel dependen yaitu ZPRED dengan residualnya SRESID. Tidak terjadi heteroskedastisitas apabila tidak ada pola yang jelas, serta titik-titiknya menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y (Ghozali, 2013:139).

3.9 Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan kegiatan setelah dari seluruh responden atau sumber data lain terkumpul. Kegiatan dalam analisis data adalah mengelompokan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variabel seluruh responden. Menyajikan data setiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan (Sugiyono, 2013:142).

Skala yang umum digunakan dalam angket dan merupakan skala yang paling banyak digunakan dalam angket dan merupakan skala yang paling banyak digunakan dalam riset berupa survei. Nama skala ini diambil dari nama *Rensis Likert*, yang menerbitkan suatu laporan yang menjelaskan penggunaannya. Sugiyono (2013:143) berpendapat bahwa skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Jawaban setiap item instrumen yang menggunakan skala *Likert* mempunyai gradasi yang positif. Terdapat lima kategori pembobotan dalam skala *Likert* sebagai berikut:

Tabel 3.8 Skala Model *Likert*

Skala	Keterangan	Pertanyaan Positif
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Kurang Setuju (KS)	3
4	Tidak Setuju (TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber : Sugiyono (2013:93)

Mengacu pada ketentuan tersebut, maka jawaban dari setiap responden dapat dihitung yang kemudian skor tersebut ditabulasikan untuk menghitung validitas dan reliabilitasnya.

3.10 Uji Hipotesis

3.10.1 Analisis Regresi Linier Berganda

Teknik ini digunakan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan fungsional antara X1 (Gaya Kepemimpinan Transformasional), X2 (Motivasi Kerja), X3 (Budaya Organisasi dan Y (Kinerja) (Sugiyono, 2012:132). Rumus yang digunakan adalah:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Dimana:

- Y : Variabel terikat (kinerja)
- α : Bilangan konstanta
- $\beta_1, \beta_2, \beta_3$: Koefisien regresi variabel independen
- X1 : Variabel bebas (Gaya Kepemimpinan Transformasional)
- X2 : Variabel bebas (Motivasi kerja)
- X3 : Variabel bebas (Budaya Organisasi)

3.10.2 Pengujian Hipotesis Secara Simultan (Uji F)

Dalam Ghozali (2011:98) menjelaskan, “Uji F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh bersama-sama terhadap variabel dependen atau terikat”. Uji F dapat diketahui melalui *SPSS for windows* dengan cara membandingkan antara nilai signifikan hitung dengan signifikan $\alpha = 5\%$ apabila perhitungan signifikan < dari α (5%) maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat.

Keputusan untuk menentukan apakah variabel bebas berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat adalah sebagai berikut:

- a. Jika F_{hitung} signifikan pada taraf $< 5\%$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya secara simultan gaya kepemimpinan transformasioal, motivasi kerja, budaya organisai berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
- b. Jika F_{hitung} signifikan pada taraf $> 5\%$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak, artinya secara simultan gaya kepemimpinan transformasioal, motivasi kerja, budaya organisai berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

3.10.3 Pengujian Hipotesis Secara Parsial (Uji t)

“Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas/independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen” (Ghozali, 2013:98). Dasar pengambilan keputusan dalam uji statistik t adalah dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi, yaitu:

- a. Apabila probabilitas signifikansi > 0.05 , maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

b. Apabila probabilitas signifikansi < 0.05 , maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

3.10.4 Koefisien Determinasi Simultan (R^2)

Koefisien determinasi simultan (R^2) digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan variabel independent secara bersama-sama dalam menerangkan variasi variabel dependen. Variabel gaya kepemimpinan transformasional (X_1), motivasi kerja (X_2), budaya organisasi (X_3), berpengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai (Y). Jika koefisien determinasi simultan (R^2) yang diperoleh mendekati 1 maka dapat dikatakan semakin kuat model tersebut menerangkan variabel independen terhadap variabel dependen. Sebaliknya R^2 mendekati nol, maka semakin lemah variabel bebas menerangkan variabel terikat. Untuk membantu proses pengolahan data secara tepat dan cepat, maka pengolahan data dapat dilakukan dengan menggunakan program *SPSS for Window*.

3.10.4.1 Koefisien Determinasi Parsial (r^2)

Koefisien determinasi parsial (r^2) untuk mengetahui sejauh mana sumbangan dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikatnya. Koefisien ini menunjukkan sebesar variasi variabel bebas yang digunakan dalam model mampu menjelaskan variasi variabel terikat. Caranya adalah dengan mengkuadratkan nilai *correlations partial* pada output *SPSS for windows*. Apabila r^2 mendekati 1 maka dapat dikatakan semakin kuat model tersebut menerangkan variasi variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial dan sebaliknya apabila r^2 mendekati 0 maka semakin lemah variasi variabel bebas

dalam menerangkan variabel terikat secara parsial. Dalam penelitian ini, analisis determinasi parsial menggunakan bantuan program *SPSS for windows release*

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian

Otonomi daerah telah membawa perubahan yang signifikan terhadap penyelenggaraan Pemerintah di Indonesia Paradigma dan nuansa ini juga dirasakan oleh seluruh Organisasi Pemerintah Daerah (OPD) termasuk di lingkungan Pemerintah Kecamatan Banyumanik Kota Semarang.

4.1.1 Visi dan Misi Kecamatan Banyumanik

a. Visi Kecamatan Banyumanik Kota Semarang

Visi Kecamatan Banyumanik adalah “Menjadikan Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan Banyumanik yang HEBAT”

H = Hati yang ikhlas,

E = Empati,

B = Budaya senyum dan ramah,

A = Akurat dan

T = Tepat

b. Misi Kecamatan Banyumanik Kota Semarang

Misi Kecamatan Banyumanik:

- a. Meningkatkan sarana ruang pelayanan;
- b. Meningkatkan kinerja petugas pelayanan yang professional;
- c. Membangun kepercayaan masyarakat atas pelayanan publik yang berkualitas;
- d. Mengupayakan terwujudnya kehidupan masyarakat yang partisipasif, dinamis, proaktif, disiplin dan harmonis;

- e. Meningkatkan sarana dan prasarana pemerintahan, pembangunan, kemasyarakatan dan pelayanan umum;
- f. Pelaksanaan pembinaan tugas-tugas pemerintah daerah dan pemerintahan kelurahan di wilayah kerjanya;
- g. Pelaksanaan usaha dalam penggerakan pengembangan partisipasi dan pemberdayaan masyarakat

4.1.2 Tujuan Organisasi Kecamatan Banyumanik adalah :

“Jadikan Setiap Langkah Pelayanan Sebagai Ibadah dan Ikhlas”

4.2 Keadaan Geografi Kecamatan Banyumanik Kota Semarang

Kecamatan Banyumanik terletak di daerah yang sering disebut sebagai *kota atas* Semarang. Wilayah Kecamatan Banyumanik berada di ketinggian rata-rata 300 meter di atas permukaan laut dengan suhu udara rata-rata 20-22 derajat Celcius. Banyumanik merupakan daerah ekonomi baru yang berkembang di kota Semarang. Hal ini dikarenakan kawasan kota bawah yang sering terkena banjir akibat luapan air laut (*rob*) dan udara kawasan ini yang relatif lebih sejuk.

4.2.1 Administratif Kecamatan Banyumanik Kota Semarang

Kecamatan Banyumanik dibagi menjadi 11 kelurahan diantaranya:

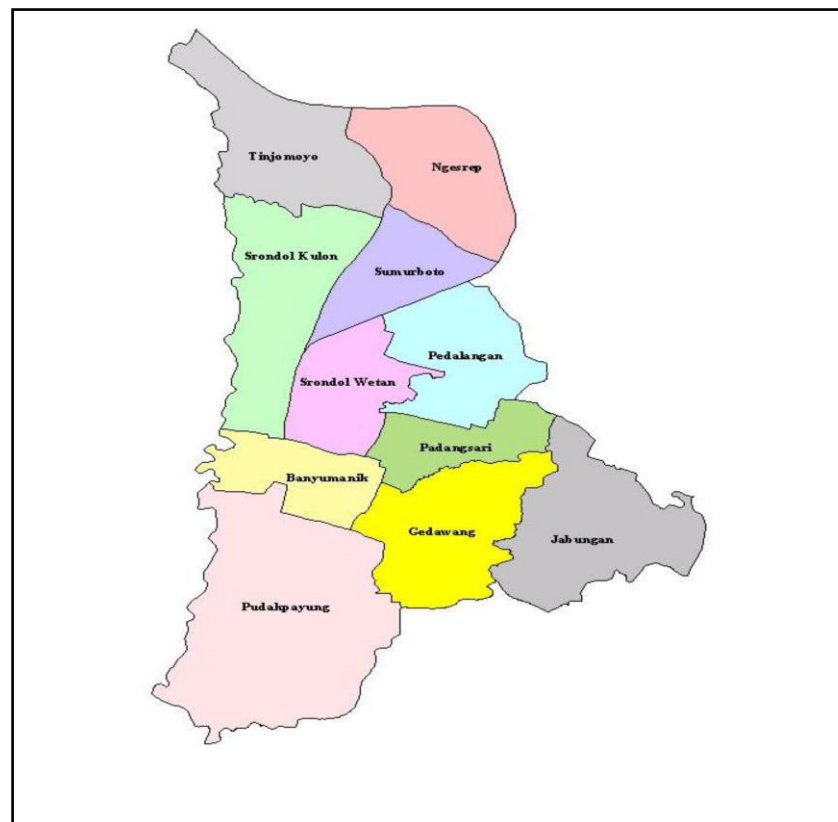
Tabel 4.1
Wilayah Administratif Kecamatan Banyumanik
Kota Semarang

No	Nama Kelurahan
1.	Jabungan
2.	Sumurboto
3.	Pedalangan
4.	Padangsari
5.	Pudakpayung
6.	Banyumanik

No	Nama Kelurahan
7.	Srondol wetan
8.	Srondol kulon
9.	Ngesrep
10.	Tinjomoyo
11.	Gedawang

Sumber : data profil kecamatan Banyumanik

Berikut merupakan peta wilayah Kecamatan Banyumanik Kota Semarang:



Sumber : Profil Kecamatan Banyumanik Kota Semarang, 2018

Gambar. 4.1 Peta Administratif Kecamatan Banyumanik Kota Semarang.

4.3 Hasil Penelitian

4.3.1 Uji Deskriptif Responden Berdasarkan Umur Responden

Uji deskriptif responden yang memberikan gambaran mengenai karakteristik responden yang diukur dengan skala nominal yang menunjukkan besarnya frekuensi absolut dan presentase Umur responden. Berikut rangkuman data mengenai karakteristik responden ditampilkan pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.2
Responden Berdasarkan Umur

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 35 - 40 tahun	10	20.0	20.0	20.0
41 - 45 tahun	15	30.0	30.0	50.0
45 - 51 tahun	20	40.0	40.0	90.0
> 51 tahun	5	10.0	10.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Sumber : Data Primer Diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.2 diatas menunjukkan bahwa responden Pegawai Kecamatan Banyumanik Kota Semarang adalah yang paling tinggi usia 45 – 51 tahun sebanyak 20 responden atau (30%) dan paling rendah adalah berusia > 51 tahun keatas sebanyak 5 responden atau (10%). Maka kesimpulan bahwa responden di Kantor Kecamatan Banyumanik adalah umur yang produktif untuk bekerja.

4.3.2 Uji Deskriptif Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Uji deskriptif responden yang memberikan gambaran mengenai karakteristik responden yang diukur dengan skala nominal yang menunjukkan besarnya frekuensi absolut dan presentase Jenis Kelamin responden. Berikut rangkuman data mengenai karakteristik responden ditampilkan pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.3
Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

		Frequency	Percent
Valid	Laki-Laki	30	60.0
	Perempuan	20	40.0
	Total	50	100.0

Sumber : data primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.3 menunjukkan bahwa responden berdasarkan jenis kelamin laki – laki berjumlah 30 responden atau (60%) dan responden perempuan berjumlah 20 atau (40%). Bahwa pegawai KantoR Kecamatan Banyumanik di dominasi oleh pegawai yang berjenis kelamin laki-laki.

4.3.3 Uji Deskriptif Responden Berdasarkan Pendidikan

Uji deskriptif responden yang memberikan gambaran mengenai karakteristik responden yang diukur dengan skala nominal yang menunjukkan besarnya frekuensi absolut dan presentase Pendidikan responden. Berikut rangkuman data mengenai karakteristik responden ditampilkan pada tabel dibawah ini

Tabel 4.4
Responden Berdasarkan Pendidikan

		Frequency	Percent
Valid	SLTP	10	20.0
	SLTA	20	40.0
	D3	5	10.0
	S1	15	30.0
	Total	50	100.0

Sumber: data primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.4 menunjukkan bahwa tingkat pendidikan di Kantor Kecamatan Banyumanik yang paling tinggi berpendidikan SLTA sebanyak 20 responden atau (40%), Sarjana S1 berjumlah 15 responden atau (30%), Diploma 3 berjumlah 5 responden, dan SLTP berjumlah 10 atau (20%). Hasil penelitian menunjukkan bahwa pegawai di Kantor Kecamatan Banyumanik Sumber Daya Manusianya masih kurang, diharapkan bisa meneruskan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi.

4.3.4 Uji Deskriptif Responden Berdasarkan Golongan

Uji deskriptif responden yang memberikan gambaran mengenai karakteristik responden yang diukur dengan skala nominal yang menunjukkan besarnya frekuensi absolut dan presentase Golongan responden. Berikut rangkuman data mengenai karakteristik responden ditampilkan pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.5
Responden Berdasarkan Golongan

	Frequency	Percent
Valid II	15	30.0
III	33	66.0
IV	2	4.0
Total	50	100.0

Sumber : data primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.5 diatas menunjukkan bahwa pegawai di Kantor Kecamatan Banyumanik paling tinggi golongan III berjumlah 33 responden atau (66%), yang paling rendah golongan IV berjumlah 2 atau (4%). Disebabkan kalau golongan IV diduduki oleh Camat dan Sekcam.

4.3.5 Uji Deskriptif Responden Berdasarkan Masa Kerja

Uji deskriptif responden yang memberikan gambaran mengenai karakteristik responden yang diukur dengan skala nominal yang menunjukkan besarnya frekuensi absolut dan presentase. Masa Kerja responden. Berikut rangkuman data mengenai karakteristik responden ditampilkan pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.6
Responden Berdasarkan Masa Kerja

	Frequency	Percent
Valid 5-10 tahun	20	40.0
11-15 tahun	15	30.0
>15 tahun	15	30.0
Total	50	100.0

Sumber : data primer diolah , 2018

Berdasarkan tabel 4.6 diatas menunjukkan bahwa responden pegawai di Kantor Kecamatan Banyumanik yang paling tinggi adalah masa kerja 5 – 10 tahun sebanyak 20 responden atau (40%), dikarenakan ada yang pensiun di masukan pegawai yang baru.

4.4 Deskripsi Data

Berdasarkan hasil angket yang telah disampaikan kepada responden diperoleh hasil sebagai berikut:

4.4.1 Tanggapan Responden terhadap Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)

Tanggapan responden terhadap variabel Gaya Kepemimpinan pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.7

Tanggapan Responden Terhadap Pertanyaan Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)

No	PERTANYAAN	STS	TS	N	S	SS
1.	Pimpinan saya merupakan teladan bagi saya	5 (10.2%)	8 (16.3%)	20 (40.8%)	13 (26.5%)	3 (6.1%)
2.	Pimpinan menerapkan perilaku yang baik kepada saya	5 (10.2%)	10 (20.4%)	17 (34.7%)	10 (20.4%)	7 (14.3%)
3.	Pimpinan yakin akan kemampuan saya	6 (12.2%)	5 (10.2%)	20 (40.8%)	12 (24.5%)	6 (12.2%)
4.	Pimpinan menjelaskan visi dan misi Kantor kepada saya	4 (8.2%)	7 (14.3%)	17 (34.7%)	14 (28.6%)	7 (14.3%)
5.	Pimpinan menginspirasi saya melalui motivasinya	3 (6.1%)	11 (22.4%)	15 (30.6%)	17 (34.7%)	3 (6.1%)
6.	Pimpinan mendengarkan aspirasi bawahannya	1 (2.0%)	10 (20.4%)	20 (40.8%)	11 (22.4%)	7 (14.3%)
7.	Pimpinan mengarahkan saya untuk tetap fokus saat bekerja	4 (8.2%)	10 (20.4%)	16 (32.7%)	16 (32.7%)	3 (6.1%)

8.	Pimpinan saya mengkomunikasikan harapan yang tinggi	5 (10.2%)	10 (20.4%)	16 (32.7%)	14 (28.6%)	4 (8.2%)
9.	Pimpinan saya menjelaskan bahwa pekerjaan berarti menantang	6 (12.2%)	6 (12.2%)	19 (38.8%)	12 (24.5%)	6 (12.2%)
10.	Pimpinan menuntut saya bersikap kreatif	3 (6.1%)	9 (18.4%)	18 (36.7%)	12 (24.5%)	7 (14.3%)
11.	Pimpinan menuntut saya untuk bersikap inovatif	3 (6.1%)	11 (22.4%)	19 (38.8%)	11 (22.4%)	5 (10.2%)
12.	Pimpinan mendorong saya untuk yakin akan kemampuan yang saya miliki	7 (14.3%)	6 (12.2%)	16 (32.7%)	13 (26.5%)	7 (14.3%)
13.	Pimpinan saya memperlakukan saya sebagai pribadi yang cakap	4 (8.2%)	12 (24.5%)	16 (32.7%)	12 (24.5%)	5 (10.2%)
14.	Pimpinan saya selalu memberikan kebutuhan dan keinginan saya	4 (8.2%)	11 (22.4%)	18 (36.7%)	13 (26.5%)	3 (6.1%)
15.	Pimpinan saya memberikan pelatihan yang diperlukan	6 (12.2%)	13 (26.5%)	14 (28.6%)	10 (20.4%)	6 (12.2%)
Rata – rata		4 (9.0%)	19 (18.9%)	17 (35.5%)	13 (25.9%)	5 (10.7%)

Sumber : data primer diolah,2018

Berdasarkan tabel 4.7 diatas menunjukkan bahwa tanggapan responden terhadap variabel gaya kepemimpinan transformasional menjawab pertanyaan responden dengan jawaban Netral sebesar 35,5%.

4.4.2 Tanggapan Responden terhadap Variabel Motivasi Kerja (X2)

Tanggapan responden terhadap variabel Motivasi kerja adalah pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.8
Tanggapan Responden Terhadap Pertanyaan Variabel Motivasi Kerja
(X2)

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	Saya merasa kebutuhan makan minum, perlindungan sudah tercukupi	1 (2%)	7 (14.3%)	15 (30.6%)	20 (40.8%)	6 (12.2%)
2.	Gaji yang saya terima selalu tepat waktu	0 (0,0%)	11 (22.4%)	13 (26.5%)	16 (32.7%)	9 (18.4%)
3.	saya diberi uang lembur apabila dibutuhkan	0 (0,0%)	2 (4.1%)	7 (14.3%)	19 (38.8%)	21 (42.9%)
4.	Saya merasa membutuhkan penghargaan, penghormatan serta status	0 (0,0%)	0 (0,0%)	9 (18.4%)	18 (36.7%)	22 (44.9%)
5.	Saya merasa kebutuhan-kebutuhan terpenuhi seperti teman-teman yang lain	3 (6.1%)	8 (16.3%)	9 (18.4%)	17 (34.7%)	12 (24.5%)
6.	saya merasa pemberian hadiah pengakuan atas keberhasilan sangat penting	0 (0,0%)	0 (0,0%)	14 (28.6%)	9 (18.4%)	26 (53.1%)
7.	Saya merasa mempunyai kekuatan yang relatif didalam bekerja	3 (6.1%)	9 (18.4%)	9 (18.4%)	10 (20.4%)	18 (36.7%)
8.	Saya merasa kekuatan akan kebutuhan kebebasan	2 (4.1%)	6 (12.2%)	14 (28.6%)	11 (22.4%)	16 (32.7%)
9.	Saya diberi kesempatan untuk mendapatkan otonomi dan tanggungjawab pekerjaan	2 (4.1%)	3 (6.1%)	17 (34.7%)	17 (34.7%)	10 (20.4%)
10.	Saya memiliki kebutuhan yang tinggi	0 (0,0%)	2 (4.1%)	16 (32.7%)	14 (28.6%)	17 (34.7%)
11.	Saya merasa memperoleh keberhasilan pribadi didalam bekerja	4 (8.2%)	6 (12.2%)	16 (32.7%)	15 (30.6%)	8 (16.3%)

12.	Saya merasa ada tantangan didalam bekerja	2 (4.1%)	6 (12.2%)	10 (20.4%)	19 (38.8%)	12 (24.5%)
Rata- Rata		1 (2,9%)	5 (10.2%)	12 (25.3%)	15 (31.5%)	15 (30.1%)

Sumber : data primer , 2018

Berdasarkan tabel 4.8 diatas menunjukkan bahwa responden yang menjawab pertanyaan Motivasi kerja terbanyak sebesar 31,5% menyatakan *Setuju*. Dengan pertanyaan kuesioner di atas.

4.4.3 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Budaya Organisasi (X3)

Tanggapan responden terhadap variabel Budaya Organisasi adalah pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.9
Tanggapan Responden Terhadap pertanyaan Variabel Budaya Organisasi (X3)

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	Saya bertindak konsisten sesuai dengan nilai- nilai pekerjaan	2 (4.1%)	7 (14.3%)	14 (28.6%)	16 (32.7%)	10 (20.4%)
2.	Kebijakan di kantor saya sesuai dengan kode etik profesi	2 (4.1%)	7 (14.3%)	11 (22.4%)	19 (38.8%)	10 (20.4%)
3.	Saya melakukan pekerjaan walaupun dalam keadaan sulit	3 (6.1%)	8 (16.3%)	13 (26.5)	19 (38.8%)	6 (12.2%)
4.	Saya diberikan kesempatan mengikuti pelatihan-pelatihan	2 (4.1%)	8 (16.3%)	14 (28.6%)	16 (32.7%)	9 (18.4%)
5.	Saya bertanggung jawaban atas pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan	0 (0.0%)	6 (12.2%)	14 (28.6%)	17 (34.7%)	12 (24.5%)
6.	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien	0 (0.0%)	3 (6.1%)	15 (30.6%)	18 (36.7%)	13 (26.5%)
7.	Saya diberikan kesempatan menduduki jabatan tertentu dengan	2 (4.1%)	6 (12.2%)	14 (28.6%)	19 (38.8%)	8 (16.3%)

	pengetahuan yang saya miliki					
8.	Pimpinan saya bekerja keras dan cerdas	1 (2.0%)	7 (14.3%)	15 (30.6%)	19 (38.8%)	7 (14.3%)
9.	Pemimpin saya memimpin pegawai dengan persuasive	0 (0.0%)	6 (12.2%)	11 (22.4%)	20 (40.8%)	12 (24.5%)
10.	Pimpinan saya selalu membangun hubungan vertikal dan horizontal	2 (4.1%)	8 (16.3%)	15 (30.6%)	18 (36.7%)	6 (12.2%)
11.	Pimpinan selalu memberikan penghargaan	1 (2.0%)	5 (10.2%)	14 (28.6%)	21 (42.9%)	8 (16.3%)
12.	Pimpinan memberikan semangat kerja terhadap pegawai	2 (4.1%)	7 (14.3%)	14 (28.6%)	17 (34.7%)	9 (18.4%)
13.	Pimpinan bertanggungjawab sosial terhadap masyarakat dan lingkungan	0 (0,0%)	3 (6.1%)	9 (18.4%)	21 (42.9%)	16 (32.7%)
Rata – Rata		1 (2,7%)	6 (12.7%)	13 (27.2%)	18 (37.7%)	10 (19,8%)

Sumber : data primer , 2018

Berdasarkan tabel 4.9 diatas menunjukkan bahwa pertanyaan kuesioner budaya organisasi jawaban terbanyak menjawab setuju dengan jumlah persentase 37,7%.

4.4.4 Tanggapan Responden terhadap variabel Kinerja Pegawai (Y)

Tanggapan responden terhadap variabel Kinerja Pegawai adalah pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.10
Tanggapan Responden Terhadap pertanyaan Variabel Kinerja Pegawai

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	Saya melakukan pekerjaan sesuai dengan target output yang harus dihasilkan per satu jam	0 (0.0%)	5 (10.2%)	8 (16.3%)	27 (55.1%)	9 (18.4%)
2.	Saya melakukan	0	6	12	23	8

	pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditentukan	(0,0%)	(12.2%)	(24.5%)	(46.9%)	(16.3%)
3.	Saya melakukan pekerjaan sesuai dengan standar pelayanan	0 (0,0%)	4 (8.2%)	13 (26.5%)	20 (40.8%)	12 (24.5%)
4.	Saya melakukan pekerjaan sesuai dengan standar pelayanan	0 (0,0%)	3 (6.1%)	12 (24.5%)	18 (36.7%)	16 (32.7%)
5.	Saya melakukan pekerjaan sesuai dengan inspection manual	0 (0,0%)	4 (8.2%)	13 (26.5%)	19 (38.8%)	13 (26.5%)
6.	Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan deadline yang telah ditentukan	0 (0,0%)	4 (8.2%)	11 (22.4%)	21 (42.9%)	13 (26.5%)
7.	Saya memanfaatkan waktu pengerjaan secara optimal untuk yang diharapkan oleh kantor	0 (0,0%)	3 (6.1%)	12 (24.5%)	22 (44.9%)	12 (24.5%)
8.	Saya datang tepat waktu dalam bekerja	0 (0,0%)	2 (4.1%)	14 (28.6%)	23 (46.9%)	10 (20.4%)
9.	Saya melakukan pekerjaan sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan.	0 (0,0%)	3 (6.1%)	15 (30.6%)	18 (36.7%)	13 (26.5%)
Rata-rata		0 (0.0%)	4 (7.7%)	12 (24.9%)	21 (43.3%)	12 (24.0%)

Sumber : data primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.10 menunjukkan bahwa responden di Kecamatan Banyumanik menjawab setuju sebesar 43.3 % dari pertanyaan Kinerja pegawai.

4.5 Analisis Deskriptif Persentase

Analisis deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk memberikan gambaran atau deskripsi empiris atas data yang dikumpulkan dalam penelitian (Ferdinand,2014:229). Metode ini digunakan untuk menjelaskan dan menjabarkan mengenai hasil perhitungan dari analisis kuantitatif serta menggambarkan secara jelas kondisi yang ada dalam objek dan digunakan untuk mengetahui serta

menganalisis data mengenai gaya kepemimpinan transformasional (X1), motivasi kerja (X2), budaya organisasi (X3), dan kinerja pegawai (Y) di Kantor Kecamatan Banyumanik Kota Semarang.

1. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Variabel gaya kepemimpinan transformasional, memiliki empat indikator yaitu *Idealized Influence*, *Inspiration Motivation*, *Intellectual Stimulation*, *Individualized Consideration*. Indikator tersebut diwakili oleh 15 item soal dengan lima alternatif jawaban, yaitu sangat tidak setuju dengan skor 1, tidak setuju dengan skor 2, netral dengan skor 3, setuju dengan skor 4 dan sangat setuju dengan skor 5. Distribusi jawaban responden untuk variabel gaya kepemimpinan transformasional dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.11
Hasil Analisis Deskriptif Persentase Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional

No	Indikator	Pernyataan	Nilai Indeks	Nilai Indeks Indikator	Nilai Indeks Variabel
1.	<i>Idealized Influence</i>	P1	60.2	62.5	62.1
		P2	61.6		
		P3	62.8		
		P4	65.3		
2.	<i>Inspiration Motivation</i>	P5	62.4	62.5	
		P6	65.3		
		P7	61.6		
		P8	60.8		
3.	<i>Intellectual Stimulation</i>	P9	62.4	62.8	
		P10	64.4		
		P11	61.6		
		P12	62.8		
4.	<i>Individualized Consideration</i>	P13	60.8	60.6	
		P14	60		
		P15	58.7		

Sumber: Data diolah tahun 2018

Berdasarkan tabel 4.11 dapat dilihat gambaran mengenai gaya kepemimpinan transformasional nilai angka indeks gaya kepemimpinan transformasional secara keseluruhan sebesar 62.1 dengan 4 indikator yaitu *Idealized Influence*, *Inspiration Motivation*, *Intellectual Stimulation*, *Individualized Consideration*. Nilai yang didapatkan variabel gaya kepemimpinan transformasional termasuk dalam kriteria sedang.

Nilai indeks *Idealized Influence* indikator sebesar 62.5 termasuk dalam kriteria sedang, untuk nilai indeks indikator *Inspiration Motivation* sebesar 62,5 juga termasuk dalam kriteria sedang, untuk nilai indeks indikator *Intellectual Stimulation* sebesar 62,8 termasuk dalam kriteria sedang, dan untuk nilai indeks indikator , *Individualized Consideration* sebesar 60,6 juga termasuk kriteria sedang.

Nilai indeks untuk 15 item dalam variabel gaya kepemimpinan transformasional adalah item 1 dengan pernyataan “pimpinan saya merupakan teladan bagi saya” memiliki nilai indeks item sebesar 60.2 termasuk kriteria sedang. item 2 dengan pernyataan “pimpinan menerapkan perilaku yang baik kepada saya” memiliki nilai indeks item sebesar 61.6 termasuk kriteria sedang. Item 3 dengan pernyataan “pimpinan yakin akan kemampuan saya” memiliki nilai indeks item sebesar 62,8 termasuk kriteria sedang. Item 4 dengan pernyataan “pimpinan menjelaskan visi dan misi kantor kepada saya” memiliki nilai indeks item sebesar 65.3 termasuk kriteria sedang. Item 5 dengan pernyataan “pimpinan menginspirasi saya melalui motivasinya” memiliki nilai indeks sebesar 62,4 termasuk kriteria sedang. Item 6 dengan pernyataan “pimpinan mendengarkan

aspirasi bawahanya” memiliki indeks sebesar 65.3 termasuk kriteria sedang. Item 7 dengan pernyataan “pimpinan saya mengarahkan untuk tetap focus saat bekerja” memiliki indeks item sebesar 61.6 termasuk dalam kriteria sedang. Item 8 dengan pernyataan “pimpinan saya mengkonsumsi harapan yang tinggi” memiliki nilai indeks item sebesar 60,8 termasuk kriteria sedang. Item 9 dengan pernyataan “pimpinan menantang ide-ide pengikutnya” memiliki nilai indeks sebesar 62.4 termasuk kriteria sedang. Item 10 dengan pernyataan “pimpinan menuntut saya bersikap kreatif” memiliki nilai indeks sebesar 64,4 termasuk kriteria sedang. Item 11 dengan pernyataan “pimpinan menuntut saya untuk bersikap inovatif” memiliki nilai indeks sebesar 61,6 termasuk kriteria sedang. Item 12 dengan pernyataan “pimpinan saya mendorong saya untuk yakin akan kemampuan yang saya miliki” dengan nilai indeks item sebesar 62,8 termasuk kriteria sedang. Item 13 dengan pernyataan “pimpinan saya memperlakukan saya sebagai pribadi yang cakap” dengan nilai indeks item sebesar 60,8 termasuk kriteria sedang. Item 14 dengan pernyataan “pimpinan saya selalu memberikan kebutuhan dan keinginan saya” dengan nilai indeks item sebesar 60 termasuk kriteria sedang. Item 15 dengan pernyataan “pimpinan saya memberikan pelatihan yang diperlukan” dengan indeks item sebesar 58,7 termasuk kriteria sedang.

2. Motivasi Kerja

Pada variabel motivasi kerja penilaian menggunakan 5 indikator diantaranya indikator kebutuhan kelangsungan hidup, kebutuhan keamanan, kebutuhan penghargaan, kebutuhan kebebasan, kebutuhan kecakapan dan

keberhasilan. Distribusi jawaban responden untuk variabel motivasi kerja kerja dapat dilihat tabel di bawah ini:

Tabel 4.12
Hasil Analisis Deskriptif Persentase Variabel Motivasi kerja

No.	Indikator	Pernyataan	Nilai Indeks	Nilai Indeks Indikator	Nilai Indeks Variabel
1.	Kebutuhan Kelangsungan Hidup	P16	69.3	69.3	75.5
		P17	69.3		
2.	Kebutuhan Keamanan	P18	84.0	84.6	
		P19	85.3		
3.	Kebutuhan Penghargaan	P20	71.0	77.9	
		P21	84.8		
4.	Kebutuhan Kebebasan	P22	72.6	72.7	
		P23	73.4		
		P24	72.2		
5.	Kebutuhan Kecakapan dan Keberhasilan	P25	78.7	73.0	
		P26	66.9		
		P27	73,4		

Sumber: Data diolah tahun 2018

Berdasarkan tabel 4.12 dapat dilihat gambaran mengenai motivasi kerja nilai angka indeks secara keseluruhan sebesar 75.5 dengan 5 indikator yaitu kebutuhan kelangsungan hidup, kebutuhan keamanan, kebutuhan penghargaan, kebutuhan kebebasan, kebutuhan kecakapan dan keberhasilan. Nilai yang didapatkan variabel motivasi kerja termasuk dalam kriteria tinggi.

Nilai indeks indikator kebutuhan kelangsungan hidup sebesar 69.3 termasuk dalam kriteria sedang, untuk nilai indeks indicator kebutuhan keamanan sebesar 84,6 termasuk dalam kriteria tinggi, untuk nilai indeks indicator kebutuhan penghargaan sebesar 77,9 termasuk dalam kriteria tinggi, sedangkan untuk nilai indeks indicator kebutuhan kebebasan sebesar 72.7 juga termasuk

kriteria tinggi, untuk nilai indeks indicator kebutuhan kecakapan dan keberhasilan sebesar 73.0 juga termasuk kriteria tinggi.

Nilai indeks untuk 12 item dalam variabel motivasi adalah item 16 dengan pernyataan “saya merasa kebutuhan makan minum,perlindungan sudah tercukupi” memiliki nilai indeks item sebesar 69.3 termasuk kriteria sedang. item 17 dengan pernyataan “gaji yang saya terima selalu tepat waktu” memiliki nilai indeks item sebesar 69.3 termasuk kriteria sedang. item 18 dengan pernyataan “saya diberi uang lembur apabila dibutuhkan” memiliki nilai indeks item sebesar 84.0 termasuk kriteria tinggi. item 19 dengan pernyataan “saya merasa membutuhkan penghargaan,penghormatan serta status” memiliki nilai indeks item sebesar 85.3 termasuk kriteria tinggi. item 20 dengan pernyataan “saya merasa kebutuhan-kebutuhan terpenuhi seperti teman yang lain” memiliki nilai indeks item sebesar 71.0 termasuk kriteria tinggi. item 21 dengan pernyataan “saya merasa pemberian hadiah pengakuan atas keberhasilan sangat penting” memiliki nilai indeks item sebesar 84,8 termasuk kriteria tinggi. item 22 dengan pernyataan “saya merasa mempunyai kekuatan yang relative didalam bekerja” memiliki nilai indeks item sebesar 72.6 termasuk kriteria tinggi. item 23 dengan pernyataan “saya merasa kekuatan akan kebutuhan kebebasan” memiliki nilai indeks item sebesar 73.4 termasuk kriteria tinggi. item 24 dengan pernyataan “saya diberi kesempatan untuk mendapatkan otonomi dan tanggungjawab pekerjaan” memiliki nilai indeks item sebesar 72.2 termasuk kriteria tinggi. item 25 dengan pernyataan “saya memiliki kebutuhan yang tinggi” memiliki nilai indeks item sebesar 78,7 termasuk kriteria tinggi. item 26 dengan pernyataan “saya memperoleh keberhasilan pribadi didalam

bekerja” memiliki nilai indeks item sebesar 66.9 termasuk kriteria sedang. item 27 dengan pernyataan “saya merasa ada tantangan didalam bekerja” memiliki nilai indeks item sebesar 73,4 termasuk kriteria tinggi

3. Budaya Oganisasi

Pada variabel budaya organisasi penilaian menggunakan 4 indikator diantaranya indicator Integritas, profesionalisme, keteladanan, penghargaan pada sumber daya manusia. Distribusi jawaban responden untuk variabel motivasi kerja kerja dapat dilihat tabel di bawah ini:

Tabel 4.13

Hasil Analisis Deskriptif Persentase Variabel Budaya Organisasi

No	Indikator	Pernyataan	Nilai Indeks	Nilai Indeks Indikator	Nilai Indeks Variabel
1.	Integritas	P28	70.2	69.5	71.7
		P29	71.4		
		P30	66.9		
2.	Profesionalisme	P31	68.9	72.5	
		P32	74.2		
		P33	76.7		
		P34	70.2		
3.	Keteladanan	P35	69.7	70.8	
		P36	75.5		
		P37	67.3		
4.	Penghargaan pada SDM	P38	72.2	73.1	
		P39	69.7		
		P40	80.4		

Sumber: Data diolah tahun 2018

Berdasarkan tabel 4.13 dapat dilihat gambaran mengenai motivasi kerja nilai angka indeks secara keseluruhan sebesar 71,7 dengan 4 indikator Integritas, profesionalisme, keteladanan, penghargaan pada sumber daya manusia. Nilai yang didapatkan variabel budaya organiasitermasuk dalam kriteria tinggi.

Nilai indeks indikator integritas sebesar 69,5 termasuk dalam kriteria sedang, untuk nilai indeks indicator profesionalisme sebesar 72,5 termasuk dalam kriteria tinggi, untuk nilai indeks indicator keteladanan sebesar 70,8 termasuk dalam kriteria tinggi, sedangkan untuk nilai indeks indicator penghargaan pada sumber daya manusia sebesar 74.1 juga termasuk kriteria tinggi,.

Nilai indeks untuk 13 item dalam variabel budaya organisasi adalah item 28 dengan pernyataan “saya bertindak konsisten sesuai dengan nilai-nilai pekerjaan” memiliki nilai indeks item sebesar 70,2 termasuk kriteria tinggi. item 29 dengan pernyataan “kebijakan dikantor saya sesuai dengan kode etik profesi” memiliki nilai indeks item sebesar 71,4 termasuk kriteria tinggi. item 30 dengan pernyataan “saya melakukan pekerjaan walaupun dalam keadaan sulit” memiliki nilai indeks item sebesar 66,9 termasuk kriteria sedang. item 31 dengan pernyataan “saya diberikan kesempatan mengikuti pelatihan-pelatihan” memiliki nilai indeks item sebesar 68,9 termasuk kriteria sedang. item 32 dengan pernyataan “saya bertanggungjawab atas pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan” memiliki nilai indeks item sebesar 74,2 termasuk kriteria tinggi. item 33 dengan pernyataan “saya mampu menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien” memiliki nilai indeks item sebesar 76 .7 termasuk kriteria tinggi. item 34 dengan pernyataan “saya diberikan kesempatan menduduki jabatan tertentu dengan pengetahuan yang saya miliki” memiliki nilai indeks item sebesar 70.2 termasuk kriteria tinggi. item 35 dengan pernyataan “pimpinan saya bekerja keras dan cerdas” memiliki nilai indeks item sebesar 69,7 termasuk kriteria sedang. item 36 dengan pernyataan “pemimpin saya memimpin pegawai dengan persuasif” memiliki nilai indeks item

sebesar 75.5 termasuk kriteria tinggi. item 37 dengan pernyataan “pimpinan saya selalu membangun hubungan vertical dan horizontal” memiliki nilai indeks item sebesar 67,3 termasuk kriteria sedang. item 38 dengan pernyataan “pimpinan selalu membeikan penghargaan” memiliki nilai indeks item sebesar 72,2 termasuk kriteria tinggi. item 39 dengan pernyataan “pimpinan memberikan semangat kerja terhadap pegawai” memiliki nilai indeks item sebesar 69,7 termasuk kriteria sedang. item 40 dengan pernyataan “pimpinan bertanggungjawab sosial terhadap masyarakat dan lingkungan” memiliki nilai indeks item sebesar 80.4 termasuk kriteria tinggi.

4. Kinerja Pegawai

Pada variabel kinerja pegawai penilaian menggunakan 5 indikator diantaranya indicator kualitas, kuantitaas, ketetapan waktu, efektivitas, kemandirian. Distribusi jawaban responden untuk variabel kinerja pegawai dapat dilihat tabel di bawah ini:

Tabel 4.14
Hasil Analisis Deskriptif Presentase Variabel Kinerja Pegawai

No.	Indikator	Pernyataan	Nilai Indeks	Nilai Indeks Indikator	Nilai Indeks Variabel
1.	Kualitas	P41	76.3	74.8	76.7
		P42	73.4		
2.	Kuantitas	P43	76.3	77.7	
		P44	79.1		
3.	Ketepatan Waktu	P45	76.7	77.1	
		P46	77.5		
4.	Efektivitas	P47	77.5	77.1	
		P48	76.7		
5.	Kemandirian	P49	76.7	76.7	

Sumber: Data diolah tahun 2018

Berdasarkan tabel 4.14 dapat dilihat gambaran mengenai kinerja pegawai nilai angka indeks secara keseluruhan sebesar 76.7 dengan 5 indikator yaitu kualitas, kuantitaas, ketetapan waktu, efektivitas, kemandirian.. Nilai yang didapatkan variabel kinerja peegawai termasuk dalam kriteria tinggi.

Nilai indeks indikator kualitas sebesar 74,8 termasuk dalam kriteria tinggi, untuk nilai indeks indicator kuantitas sebesar 77,7 termasuk dalam kriteria tinggi, untuk nilai indeks indicator ketetapan waktu sebesar 77.1 termasuk dalam kriteria tinggi, sedangkan untuk nilai indeks indicator efektivitas sebesar 77.1 juga termasuk kriteria tinggi, untuk nilai indeks indicator kemandirian sebesar 76.7 juga termasuk kriteria tinggi.

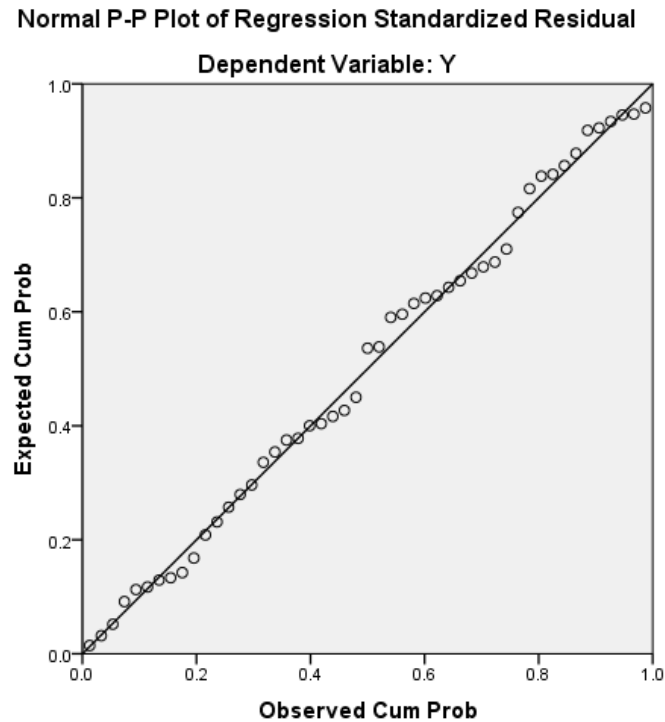
Nilai indeks 9 item dalam kinerja pegawai adalah item 41 dengan pernyataan “saya melakukan pekerjaan sesuai dengan target output yang harus dihasilkan persatu jam” memiliki nilai indeks item sebesar 76.3 termasuk kriteria tinggi. item 42 dengan pernyataan “saya melakukan pekerjaan sesuai dengan waktu yang di tentukan” memiliki nilai indeks item sebesar 73,4 termasuk kriteria tinggi. item 43 dengan pernyataan “saya melakukan pekerjaan sesuai dengan standar pelayanan” memiliki nilai indeks item sebesar 76.3 termasuk kriteria tinggi. item 44 dengan pernyataan “saya melakukan pekerjaan sesuai yang di targetkan” memiliki nilai indeks item sebesar 79.1 termasuk kriteria tinggi. item 45 dengan pernyataan “saya melakukan pekerjaan sesuai dengan inspeksi ” memiliki nilai indeks item sebesar 76,7 termasuk kriteria tinggi. item 46 dengan pernyataan “saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan deadline yang ditentukan” memiliki nilai indeks item sebesar 77.5 termasuk kriteria tinggi. Item

47 dengan pernyataan “saya memanfaatkan waktu pengerjaan secara optimal untuk yang diharapkan oleh kantor” memiliki nilai indeks item sebesar 77.5 termasuk kriteria tinggi. item 48 dengan pernyataan “saya datang tepat waktu dalam bekerja” memiliki nilai indeks item sebesar 76.7 termasuk kriteria tinggi. item 49 dengan pernyataan “saya melakukan pekerjaan sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan” memiliki nilai indeks item sebesar 76.7 termasuk kriteria tinggi.

4.6 Uji Asumsi Klasik

4.6.1 Uji Normalitas

Uji Normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Seperti diketahui bahwa Uji t mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Kalau asumsi ini dilanggar maka uji statistik menjadi tidak Valid. Uji Normalitas data dilakukan dengan, melihat normal *probability plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dari data yang sesungguhnya dengan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Distribusi normal akan membentuk garis lurus diagonal dan plotting data akan dibandingkan dengan garis diagonal. dengan Uji K-S. Gambar uji normalitas pada gambar di bawah ini:



Gambar 4.2 Uji Normalitas

Dengan melihat grafik normal *P-Plot* dapat disimpulkan bahwa residual terdistribusi secara normal dan berbentuk simetris tidak menceng ke kanan atau ke kiri. Dan pada grafik normal *probability plot* titik-titik menyebar berhimpit di sekitar diagonal pada Normal P-Plot *Regression Standardized Residual*, dan hal ini menunjukkan bahwa residual terdistribusi secara normal sedangkan pada grafik histogram memberikan pola distribusi yang normal maka model regresi memenuhi uji asumsi normalitas sebagai berikut:

Tabel 4.15
One-Sample Kolmogorov – Smirnov Test

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		49
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.58224978
Most Extreme Differences	Absolute	.063
	Positive	.049
	Negative	-.063
Test Statistic		.063
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

a. Test distribution is Normal.
b. Calculated from data.
c. Lilliefors Significance Correction.
d. This is a lower bound of the true significance.

Berdasarkan tabel 4.15 diatas menunjukkan bahwa Asymp. Sig.(2 tailed) menunjukkan angka 0.200 lebih besar dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa korelasi variabel independen (Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja dan Budaya Kerja) terhadap kinerja pegawai terdistribusi normal.

4.6.2 Uji Linieritas

Uji linearitas bertujuan untuk mengetahui apakah dua variabel mempunyai hubungan yang linear atau tidak secara signifikan. Uji ini biasanya digunakan sebagai prasyarat dalam analisis korelasi atau regresi linear. Pengujian pada SPSS dengan menggunakan *Test for Linearity* dengan pada taraf signifikansi 0,05. Dua variabel dikatakan mempunyai hubungan yang linear bila signifikansi (Linearity) kurang dari 0,05 sebagai berikut:

Tabel 4.16**Tabel Hasil Uji Linieritas Gaya Kepemimpinan Transformasional**

ANOVA Table

			Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Y * X1	Between Groups	(Combined)	626.321	24	26.097	2.410	.018
		Linearity	249.610	1	249.610	23.051	.000
		Deviation from Linearity	376.711	23	16.379	1.513	.160
Within Groups			259.883	24	10.828		
Total			886.204	48			

Tabel 4.16 Menunjukkan bahwa nilai F sebesar 23.051 dan nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05 yang artinya terdapat hubungan yang linier antara variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.

Tabel 4.17**Tabel Hasil Uji Linieritas Motivasi Kerja**

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Y * X2	Between Groups	(Combined)	786.521	19	41.396	12.043	.000
		Linearity	693.675	1	693.675	201.805	.000
		Deviation from Linearity	92.846	18	5.158	1.501	.161
Within Groups			99.683	29	3.437		
Total			886.204	48			

Tabel 4.17 Menunjukkan bahwa nilai F sebesar 201.805 dan nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05 yang artinya terdapat hubungan yang linier antara variabel Motivasi terhadap kinerja pegawai.

Tabel 4.18

Tabel Hasil Uji Linieritas Budaya Organisasi

			ANOVA Table				
			Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Y * X3	Between	(Combined)	593.537	20	29.677	2.839	.006
	Groups	Linearity	363.207	1	363.207	34.749	.000
		Deviation from Linearity	230.331	19	12.123	1.160	.353
Within Groups			292.667	28	10.452		
Total			886.204	48			

Tabel 4.18 Menunjukkan bahwa nilai F sebesar 34.749 dan nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05 yang artinya terdapat hubungan yang linier antara variabel budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

4.6.3 Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen, karena jika variabel independen saling berkorelasi maka variabel – variabel ini tidak *orthogonal*. Variabel *orthogonal* adalah variabel independen yang nilai korelasi antar sesama variabel independen sama dengan nol. Pada penelitian ini Uji Multikolinieritas dilakukan dengan cara:

Tabel 4.19
Uji Multikolinearitas

Model	Coefficients ^a									
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1 (Constant)	2.233	2.048		1.090	.281					
X1	-.002	.037	-.004	-.054	.958	.531	-.008	-.003	.671	1.491
X2	.497	.046	.749	10.905	.000	.885	.852	.599	.638	1.567
X3	.214	.042	.318	5.121	.000	.640	.607	.281	.784	1.276

a. Dependent Variable: Y

Tabel 4.20
Variance Inflation Factor (VIF)

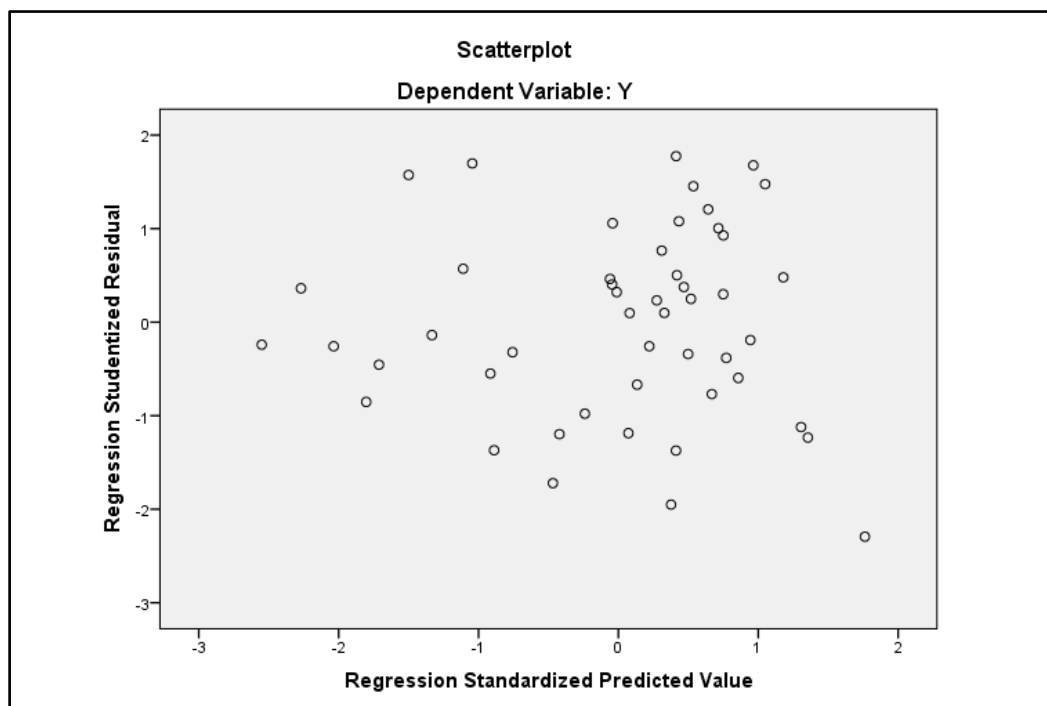
Variabel	VIF
Gaya Kepemimpinan Transformasi (X1)	1,491
Motivasi (X2)	1,567
Budaya Organisasi (X3)	1.276

Sumber : data primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.20 hasil perhitungan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) juga menunjukkan tidak ada satu variabel independen yang memiliki nilai VIF kurang dari 10, jadi dapat disimpulkan bahwa tidak ada Multikolinearitas antar variabel independent dalam model regresi.

4.6.4 Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut Homoskedastisitas dan jika berbeda disebut Heteroskedastisitas sebagai berikut:



Gambar 4.3 Uji *Scatterplots*

Model regresi yang baik adalah yang Homoskedastisitas atau tidak terjadi Heteroskedastisitas.

Dari grafik *Scatterplots* pada gambar 4.3 terlihat bahwa titik – titik menyebar secara acak serta baik diatas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi Heteroskedastisitas pada model

regresi, sehingga model regresi layak dipakai untuk memprediksi variabel variabel independen Gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya organisasi.

4.7 Uji Hipotesis

4.7.1. Analisis Regresi Linier Berganda

Setelah model regresi linear berganda dalam penelitian ini terbukti dan telah bebas dari penyimpangan asumsi klasik, selanjutnya dilakukan analisis terhadap persamaan regresi yang dihasilkan model regresi tersebut. Analisis regresi linear berganda dimaksudkan untuk menguji sejauh mana dan arah pengaruh variabel-variabel independen terhadap variabel dependen. Variabel independen dalam penelitian ini adalah Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1), Motivasi (X2) Budaya Organisasi (X3) sebagai berikut:

Tabel 4.21
Hasil Uji Regresi Linier Berganda

		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	T	Sig.
1	(Constant)	2.233	2.048		1.090	.281
	X1	-.002	.037	-.004	-.054	.958
	X2	.497	.046	.749	10.905	.000
	X3	.214	.042	.318	5.121	.000

a. Dependent Variable: Y

Sumber : data primer diolah 2018

Berdasarkan Tabel 4.21 hasil pengolahan data maka didapat model persamaan Regresinya adalah sebagai berikut:

$$Y = \alpha 2,233 - 0,002 X1 + 0,497 X2 + 0,214 X3 + \varepsilon$$

Interpretasi hasil Analisis Regresi Linear Berganda Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, Budaya Organisasi.

1. Nilai Konstanta Kinerja Pegawai sebesar 2,233 menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Budaya Organisasi mempunyai nilai konstan untuk semua variabel independen sebesar 2,233.
2. Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) memiliki regresi bertanda negatif sebesar -0,002, yang memberikan makna bahwa kinerja pegawai Kantor Kecamatan Banyumanik dipengaruhi oleh Gaya Kepemimpinan Transformasional arah pengaruh negatif atau semakin menurun gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan Banyumanik.
3. Variabel Motivasi kerja (X2) memiliki regresi bertanda positif sebesar 0,497 yang memberikan makna bahwa kinerja pegawai Kantor Kecamatan Banyumanik dipengaruhi oleh motivasi kerja arah pengaruh positif atau semakin meningkat motivasi kerja akan mempengaruhi kinerja pegawai Kantor Kecamatan Banyumanik.
4. Variabel Budaya Organisasi (X3) memiliki regresi bertanda positif sebesar 0,214 yang memberikan makna bahwa kinerja pegawai Kantor Kecamatan Banyumanik dipengaruhi oleh Budaya Organisasi arah pengaruh positif

atau semakin meningkat Budaya Organisasi akan mempengaruhi kinerja pegawai Kantor Kecamatan Banyumanik.

4.7.2. Pengujian Hipotesa Secara Simultan (Uji F)

Uji F dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel independen secara simultan terhadap variabel dependen dengan tingkat signifikansi menggunakan alpha 5% atau 0,05 dengan kriteria (1) Jika F hitung > F tabel, maka Ho ditolak dan HI diterima, (2) Jika F hitung < T tabel, maka Ho diterima dan HI ditolak. Hasil pengujian hipotesa dengan uji F disajikan dalam tabel dibawah ini:

Tabel 4.22
Hasil Uji F

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	766.035	3	255.345	95.620	.000 ^b
	Residual	120.169	45	2.670		
	Total	886.204	48			

a. Dependent Variable: Y
b. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

Sumber : data primer diolah 2018

Berdasarkan tabel 4.22 diatas menunjukkan bahwa nilai F sebesar 95.620 dengan tingkat signifikansi 0,000. Jika dilihat dari nilai signifikansi F tersebut diperoleh bahwa nilai sig F lebih kecil dari 0.05. Hal ini berarti bahwa hipotesa yang menyatakan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan budaya organisasi secara bersama- sama mempunyai pengaruh yang

signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Banyumanik Kota Semarang.

4.7.3. Pengujian Hipotesa Secara Parsial (Uji t)

Uji statistik pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas/independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen.

Tabel 4.23
Pengujian Hipotesa Secara Parsial

Coefficients ^a						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	2.233	2.048		1.090	.281
	X1	-.002	.037	-.004	-.054	.958
	X2	.497	.046	.749	10.905	.000
	X3	.214	.042	.318	5.121	.000

a. Dependent Variable: Y

Sumber : data primer diolah,2018

1. Uji Hipotesis 1

Koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan (X1) terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan Banyumanik Kota Semarang (Y) diperoleh hasil sebesar $-0,002$. Nilai koefisien regresi tersebut memberikan makna bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional menurunkan kinerja pegawai. Hasil pengujian hipotesis menghasilkan bilai t_{hitung} sebesar $-0,054$ dengan tingkat signifikansi sebesar $0,958$. Tampak bahwa nilai signifikansi hasil lebih besar dari $0,05$. Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesa 1 dalam penelitian ini

ditolak yang artinya bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

2. Hipotesis 2

Koefisien regresi variabel motivasi kerja (X2) terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan Banyumanik Kota Semarang (Y) diperoleh hasil sebesar 0,497. Nilai koefisien regresi tersebut memberikan makna bahwa variabel motivasi kerja meningkatkan kinerja pegawai.

Hasil pengujian hipotesis menghasilkan nilai t_{hitung} sebesar 10.905 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000. Tampak bahwa nilai signifikansi hasil lebih kecil dari 0,05. Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesa 2 dalam penelitian ini *diterima* yang artinya bahwa variabel motivasi kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

3. Hipotesis 3

Koefisien regresi variabel budaya organisasi (X3) terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan Banyumanik Kota Semarang (Y) diperoleh hasil sebesar 0,214. Nilai koefisien regresi tersebut memberikan makna bahwa variabel budaya organisasi meningkatkan kinerja pegawai.

Hasil pengujian hipotesis menghasilkan nilai t_{hitung} sebesar 5.121 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000. Tampak bahwa nilai signifikansi hasil lebih kecil dari 0,05. Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesa 3 dalam penelitian ini *diterima* yang artinya bahwa variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

4.7.4. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien Determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model persamaan regresi dalam menerangkan variabel terikat. Berdasarkan tabel model summary nilai yang dipergunakan dalam melihat koefisien determinasi dalam penelitian ini adalah nilai pada kolom *Adjusted R Square* tidak rentan pada penambahan variabel independen. Apabila terjadi penambahan lain, nilai *Adjusted R Square* tidak akan bertambah besar sepanjang variabel tersebut tidak berpengaruh terhadap variabel independen.

Tabel. 4.24
Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.930 ^a	.864	.855	1.634

a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1
b. Dependent Variable: Y

Sumber : Data primer diolah, 2018

Tabel 4.24 menunjukkan nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,855 atau 85,5%. Ini berarti 85,5% Variabel Kinerja Pegawai sebagai variabel dependen bisa dijelaskan oleh variabel independen yaitu variabel gaya kepemimpinan transformasional (X1), motivasi kerja (X2) dan budaya organisasi (X3) sedangkan sisanya 14,5% dijelaskan oleh variabel lain diluar model penelitian ini.

4.7.5 Hasil Perhitungan Koefisien Determinasi Parsial (r^2)

Uji koefisien determinasi parsial bertujuan untuk mengetahui besarnya kontribusi masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat. Koefisien determinasi parsial digunakan untuk mengetahui seberapa besar presentase pengaruh masing-masing variabel independen (kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, budaya organisasi) terhadap variabel dependen (kinerja pegawai). Untuk dapat mengetahui presentase masing-masing variabel dapat dilihat pada tabel. 4.25

Tabel. 4.25
Hasil Koefisien Determinasi Parsial (r^2)

Coefficients ^a								
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1 (Constant)	2.233	2.048		1.090	.281			
X1	-.002	.037	-.004	-.054	.958	.531	-.008	-.003
X2	.497	.046	.749	10.905	.000	.885	.852	.599
X3	.214	.042	.318	5.121	.000	.640	.607	.281

a. Dependent Variable: Y

a. Dependent variable : Kinerja Pegawai

Berdasarkan tabel 4.25 coefficients di atas diketahui besarnya koefisien determinasi parsial (r^2) untuk variabel gaya kepemimpinan sebesar $-0,008$, sehingga besarnya pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional

terhadap kinerja pegawai yaitu $(-0,008)^2 \times 100\%$ menjadi 0,0064%. Koefisien determinasi parsial (r^2) untuk variabel motivasi kerja sebesar 0,852, sehingga besarnya pengaruh variabel motivasi kerja terhadap kinerja pegawai yaitu $(0,852)^2 \times 100\%$ menjadi 7,25%. Koefisien determinasi parsial (r^2) untuk variabel budaya organisasi sebesar 0,607, sehingga besarnya pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kinerja pegawai yaitu $(0,607)^2 \times 100\%$ menjadi 3,68%.

4.8 Pembahasan

4.8.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Penelitian ini menghasilkan persamaan regresi berganda $Y = 2,233 - 0,002 X_1 + 0,497 X_2 + 0,214 X_3 + \varepsilon$ yang berarti bahwa, nilai konstanta kinerja pegawai pada persamaan regresi adalah 2,233. Hal ini berarti apabila gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, budaya organisasi sebesar nol maka kinerja sebesar 2,233. Nilai persamaan regresi variabel gaya kepemimpinan transformasional sebesar -0,002, nilai koefisien tersebut bertanda negative menunjukkan bahwa apabila variabel gaya kepemimpinan transformasional (X_1) mengalami kenaikan sebesar satu satuan, maka akan mengakibatkan penurunan kinerja pegawai sebesar -0,002. Nilai persamaan regresi variabel motivasi kerja (X_2) sebesar 0,497, nilai koefisien tersebut bertanda positif menunjukkan bahwa apabila variabel motivasi kerja mengalami kenaikan sebesar satu satuan, maka akan mengakibatkan kenaikan kinerja pegawai sebesar 0,497. Nilai persamaan regresi variabel budaya organisasi (X_3) sebesar 0,214, nilai koefisien

tersebut bertanda positif menunjukkan bahwa apabila variabel budaya organisasi mengalami kenaikan sebesar satu satuan, maka akan mengakibatkan kenaikan kinerja pegawai sebesar 0,214.

Hasil analisis data menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan budaya organisasi dengan kinerja pegawai. Berdasarkan uji simultan menunjukkan hasil perolehan nilai F sebesar 95.620 dengan tingkat signifikansi 0,000. Jika dilihat dari nilai signifikansi F tersebut diperoleh bahwa nilai sig F lebih kecil dari 0.05. Hal ini berarti bahwa hipotesa yang menyatakan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan budaya organisasi secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Banyumanik Kota Semarang.

4.8.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Banyumanik Kota Semarang

Berdasarkan hasil analisis deskriptif presentase variabel gaya kepemimpinan transformasional kecamatan Banyumanik termasuk dalam kategori sedang yaitu 62.1 %. Dan indikator dengan angka indeks paling rendah adalah indikator *Individualized Consideration* sebesar 58,7% di tunjukan dari item nomor 15 yang berbunyi “pimpinan saya memberikan pelatihan yang di perlukan”. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan belum memberikan pelatihan-pelatihan yang di perlukan oleh pegawai.

Hasil persamaan regresi yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa gaya kepemimpinan transformasional sebagai variabel bebas

mempengaruhi variabel terikat yaitu kinerja pegawai. Hal ini dapat dibuktikan bahwa gaya kepemimpinan secara parsial melalui uji t dengan diketahui bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan Banyumanik Kota Semarang. Hal ini dapat ditunjukkan dengan tingkat signifikansi sebesar 0,958 lebih besar dari ($\alpha = 0,05$), yang artinya hipotesis ini *ditolak*, hal ini menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Pradana, dkk (2013), menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja dan secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan nilai 48.8%.

4.8.3 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Banyumanik Kota Semarang

Berdasarkan hasil analisis deskriptif presentase variabel motivasi kerja kecamatan Banyumanik termasuk dalam kategori tinggi yaitu 75.57 %. Dan indicator dengan angka indeks paling rendah adalah indicator kebutuhan kelangsungan hidup sebesar 66,9% di tunjukan dari item nomor 26 yang berbunyi “saya merasa memperoleh keberhasilan pribadi di dalam bekerja”. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai kurang puas dalam menyelesaikan pekerjaanya di perlukanya tantangan baru dalam bekerja atau target yang baru sehingga setiap pegawai bisa merasa keberhasilan dalam bekerjanya sudah tercapai.

Hasil persamaan regresi yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa Motivasi Kerja sebagai variabel bebas mempengaruhi sebagai variabel terikat. Hal ini dapat dibuktikan bahwa motivasi kerja secara parsial

melalui uji t dengan diketahui bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hal ini dapat ditunjukkan dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari ($\alpha = 0,05$), yang artinya hipotesis ini *diterima*, hal ini menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Aditya, 2014 menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini sejalan dengan penelitian Mohlas (2016) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

4.8.4 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Banyumanik Kota Semarang.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif presentase variabel budaya organisasi kecamatan Banyumanik termasuk dalam kategori tinggi yaitu 71,77 %. Dan indikator dengan angka indeks paling rendah adalah indikator Integritas sebesar 66,9% ditunjukkan dari item nomor 30 yang berbunyi “saya melakukan pekerjaan walaupun dalam keadaan sulit”. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai kurang berkeinginan mengerjakan pekerjaan dalam keadaan sulit atau dapat dikatakan bahwa pegawai kurang bisa mengerjakan pekerjaan dengan sepenuh hati.

Hasil persamaan regresi yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa Budaya Organisasi sebagai variabel bebas mempengaruhi sebagai variabel terikat kinerja pegawai. Hal ini dapat dibuktikan bahwa budaya organisasi secara parsial melalui uji t dengan diketahui bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hal ini dapat ditunjukkan dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari ($\alpha = 0,05$), yang artinya hipotesis ini

diterima, hal ini menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini sejalan dengan penelitian Ali Baba (2012), dan Aditya (2014) , menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Ada pengaruh positif dan signifikan secara simultan antara gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Banyumanik kota Semarang
2. Tidak ada pengaruh secara positif dan signifikan secara parsial antara variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai di kecamatan Banyumanik kota Semarang
3. Ada pengaruh secara parsial antara variabel motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di kecamatan Banyumanik kota Semarang
4. Ada pengaruh secara parsial antara variabel budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di kecamatan Banyumanik kota Semarang

5.2 Saran

Setelah mengetahui seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, maka saran yang dapat direkomendasikan dari hasil penelitian ini adalah:

1. Hasil analisis dan pembahasan memperlihatkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memberi pengaruh terhadap kinerja pegawai sebesar 62.1%

dilihat dari jawaban responden yang telah diindeks, *Individualized Consideration* mempunyai nilai yang paling rendah. Disarankan untuk pimpinan lebih memberikan diklat pendidikan dan pelatihan fungsional yang berfungsi untuk memberikan bekal pengetahuan dan ketrampilan bagi pegawai sesuai dengan keahlian dan ketrampilan yang diperlukan dalam jabatan fungsional.

2. Hasil analisis dan pembahasan memperlihatkan bahwa motivasi kerja memberi pengaruh terhadap kinerja pegawai sebesar 75.57% dilihat dari jawaban responden yang telah diindeks, kebutuhan kelangsungan hidup mempunyai nilai yang paling rendah. Disarankan para pegawai lebih giat dalam berlomba-lomba mencapai prestasi agar tunjangan prestasi pegawai (TPP) lebih banyak di peroleh.
3. Hasil analisis dan pembahasan memperlihatkan bahwa budaya organisasi memberi pengaruh terhadap kinerja pegawai sebesar 71,77% dilihat dari jawaban responden yang telah diindeks, integritas mempunyai nilai yang paling rendah. Disarankan adanya jargon setiap apel pagi yang berguna untuk menanamkan integritas terhadap organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Adinata, U.W.S. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan KJKS BMT Tamzis bandung. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*. 9(2):136-157
- Arikunto, Suharsimi. (2012). *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta
- Bangun, W. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga
- Bass, Bernard M. & Avolio, Bruce J., 1994. *Improving Organizational Effectiveness Through Transformasional Leadership*. London : SAGE Publication.
- Binfor et.al. 2013. The Effect of Leadership Styles and Motivation on Employee Performance in Public Institutions: Evidence from Ghana. *International Journal Of Current Research*. ISSN 0975-833X.Vol 5. September 2013. pp 2667-2670.
- Chatab, Nevizond. 2007. *Profil Budaya Organisasi*. Bandung : Penerbit Alfabeta
- Daryanto, Arif. 2005. Model Kepemimpinan dan Kepemimpinan Agribisnis Masa Depan. *Jurnal Sosial Ekonomi Pertanian*. Diterbitkan oleh Institut Pertanian Bogor.
- Fahmi, I. 2014. *Manajemen Teori, Kasus dan Solusi*. Bandung:Alfabeta
- Ferdinand. A. 2014. *Metode Penelitian Manajemen*. UNDIP:Semarang
- Ghozali, Imam. 2016. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23*. Semarang: UNDIP
- _____. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hadian, D., dan Adang. 2014. *Perilaku Keorganisasian*. STIE Pasundan Press dan CV Warta Bagja. Bandung
- Hadian, D., dan Suharyani, Y. 2014. Pengaruh Motivasi, Komunikasi, dan Kompetensi dari Efektivitas Kinerja Aparatur Serta Dampaknya terhadap Efektivitas Organisasi Badan Koordinasi Pomosi dan Penanaman Modal Daerah Provinsi Jawa barat. *Jurnal Ekonomi, bisnis & Entrepreneurship*. 8(1): 1-14
- Harsiwi, A.M. 2005. Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Karakteristik Personal Pemimpin. *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi*. Diterbitkan oleh Program Pasca Sarjana Universitas Atma Jaya Yogyakarta Volume 5, No.1.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

- Hay, I. 2004. Transformasional Leadership: Characteristic and Criticisms, School of Geography, population and Environmental. Management Flinders University (Online). Available: www.weleadinlearning.com
- Hofstede, Geert, Gert Jan Hofstede, and Michael Minkov. 2010. *Cultures and Organizations 3rd edition*. New York:Mc GrawHill.
- Koesmono, T. 2015. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur. *Jurnal Penelitian*. Surabaya.
- Luthans, F. 2006. *Perilaku Organisasi*, (Alih Bahasa V.A Yuwono, dkk). Edisi Bahasa Indonesia, Yogyakarta: ANDI
- Mangkunegara., AA. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Mathis, Robert. L & Jackson John. H, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jilid 1, Salemba Empat, Jakarta
- Moeliono, D. 2005. *Budaya Organisasi Dalam Tantangan*. Jakarta : PT Elex Media Komputindo
- Muenjohn, N. dan Armstrong, A. (2008). Evaluating the Structural Validity of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), Capturing the Leadership Factors of Transformational-Transactional Leadership. *Contemporary Management Research*, 4 (1), 3-14.
- Ndraha Taliziduhu, 2005. *Teori Budaya Organisasi*, Cetakan Pertama, PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Pace, R. Wayne dan Faules, Don F. (1998). “*Komunikasi Organisasi Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*”, terjemahan Deddy Mulyana, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Pasolong, H. 2010. *Teori Administrasi Publik*. Alfabeta. Bandung
- Rivai dan Mulyadi, 2011. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Rivai, V. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- _____. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Edisi 6. PT. Raja Grafindo Persada. Depok 16956
- Robbins Stephen P., 2002. *Essentials of Organizational Behavior (Terjemahan)*. Edisi Kelima. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- _____. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi kesepuluh. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia

- Robbins, Stephen P. dan Coulter, Mary. 2010. *Manajemen Edisi Kesepuluh*. Jakarta: penerbit Erlangga
- Sartika, D. 2014. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Keinginan Keluar Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus di CV. Putra Tama Jaya). *Journal of Economic Education*. 3(2)
- Sarwono, S.W. 1997. *Psikologi Sosial; Psikologi Kelompok dan Psikologi Terapan*. Jakarta: Balai Pustaka
- Sedarmayanti. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Siagian Sondang P., 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Cetakan Pertama. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Soetopo, H. 2010. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Remaja Rosdakarya
- Stephen, P. R. 2009. *Organizational Behaviour: International Version, 13/E*. Pearson Higer Education
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- _____. 2016. *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV Alfabeta.
- Suparyadi. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- Sutrisno, E. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Jakarta,Kencana.
- Umam, K. 2012. *Manajemen Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia
- Wexley, K. N., dan Yukl, G. A. 2003. *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia*. Jakarta: Bina Aksaran.
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Widodo, S. 2015. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Wutun, R.P. (2001). *Pengembangan Kualitas SDM dari Perspektif PIO*. Jakarta : Bagian Psikologi Industri dan Organisasi Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.
- Yukl, Gary. (2005). *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Edisi Kelima, Jakarta: Penerbit PT Indeks.

LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Izin Observasi



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

FAKULTAS EKONOMI

Gedung L1, Kampus Sekaran Gunungpati Semarang - 50229

Telepon +6224-8508015, Faksimile +6224-8508015

Laman: <http://fe.unnes.ac.id>, surel: fe@mail.unnes.ac.id

Nomor : 11994/UN37.1.7/LT/2018

07 Agustus 2018

Hal : Permohonan Izin Observasi

Yth. Camat Banyumanik Kota Semarang

Jl. Prof. Soedarto No.116, Sumurboto, Banyumanik, Kota Semarang, Jawa Tengah 50269

Dengan hormat, bersama ini kami sampaikan bahwa mahasiswa di bawah ini:

Nama : Baruna Rizky Perdana
NIM : 7101414394
Program Studi : Pendidikan Ekonomi (Pendidikan Administrasi Perkantoran), S1
Semester : Genap
Tahun akademik : 2017/2018
Topik observasi : Kinerja pegawai kecamatan Banyumanik

Kami mohon yang bersangkutan diberikan izin observasi untuk penelitian awal skripsi di perusahaan atau instansi yang Saudara pimpin, dengan alokasi waktu 10 Agustus 2018 s/d. selesai.

Atas perhatian dan kerjasama Saudara, kami mengucapkan terima kasih.

a.n. Dekan FE
Wakil Dekan Bid. Akademik,

Kardoyo
Dr. Kardoyo, M.Pd.


NIP 196205291986011001

Tembusan:
Dekan FE;
Universitas Negeri Semarang



Nomor Agenda Surat : 490 971 530 6

Lampiran 2 Surat Izin Penelitian

	KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG FAKULTAS EKONOMI Gedung L1, Kampus Sekaran Gunungpati Semarang - 50229 Telepon +6224-8508015, Faksimile +6224-8508015 Laman: http://fe.unnes.ac.id , surel: fe@mail.unnes.ac.id	
	Nomor : 12190/UN37.1.7/LT/2018 Hal : Izin Penelitian	13 Agustus 2018


Yth. Camat Banyumanik Kota Semarang
 Jl. Prof. Soedarto Sh 116. Kecamatan Banyumanik

Dengan hormat, bersama ini kami sampaikan bahwa mahasiswa di bawah ini:

Nama	: Baruna Rizky Perdana
NIM	: 7101414394
Program Studi	: Pendidikan Ekonomi (Pendidikan Administrasi Perkantoran), S1
Semester	: Gasal
Tahun akademik	: 2018/2019
Judul	: Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai


Kami mohon yang bersangkutan diberikan izin untuk melaksanakan penelitian skripsi di perusahaan atau instansi yang Saudara pimpin, dengan alokasi waktu 15 Agustus 2018 - selesai.

Atas perhatian dan kerjasama Saudara, kami mengucapkan terima kasih.



Dekan FE
 Widiyanti, Dekan Bid. Akademik,
 UNNES Kardoyo, M.Pd.
 NIP. 196205291986011001

Tembusan:
 Dekan FE;
 Universitas Negeri Semarang



Manajemen Aranda Surni : 630 148 473 9

Lampiran 3 Surat Telah Melakukan Penelitian



PEMERINTAH KOTA SEMARANG KECAMATAN BANYUMANIK
 Jl. Prof Soedarto,SH 116 Semarang

Nomor : 005/XII/2018

Semarang, 30 Oktober 2018

Hal : Balasan Penelitian

Kepada

Yth : Wakil Dekan Bid. Akademik

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

DI - S E M A R A N G

Berdasarkan Surat Nomor 12190/UN37.1.7/LT/2018 Kementrian Riset, Teknomogi, Dan Pendidikan Tinggi Universitas Negeri Semarang Fakultas Ekonomi, tentang ijin penelitian,

Menerangkan bahwa Mahasiswa atas nama dibawah telah melaksanakan penelitian di Kantor Kecamatan Banyumanik Kota Semarang.

Nama : BARUNA RIZKY PERDANA

Nim : 710141394

Program Studi : Pendidikan Ekonomi(Pendidikan Administrasi Perkantoran)

Fakultas : Ekonomi Universitas Negeri Semarang

Judul penelitian : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai.

Demikian atas kerjasamanya kami ucapkan terimakasih.



RR. WAHYUNUR HANDAYANI,SE.,MM

NIP: 19631121 199403 2001

Lampiran 4 Transkrip Wawancara

TRANSKRIP WAWANCARA 1

Pada hasil wawancara dibawah ini peneliti dinotasikan dengan huruf “ I” dan informasn dinotasikan dengan huruf “P”

Nana Informasn : SAMANAH
 Jabatan :Kepala Seksi Pemerintahan Kecamatan Banyumanik Kota Semarang
 Tempat :Ruang Kerja
 Tanggal/Waktu : 13 Februari 2018/ 09.00 WIB

P : “Selamat Siang Ibu, saya Baruna Rizki Perdana mahasiswa UNNES jurusan Pendidikan Ekonomi. Sebelumnya maaf telah mengganggu waktu ibu, saya ingin wawancara dengan Ibu terkait dengan penelitian saya yaitu tentang kinerja pegawai di kecamatan banyumanik, apakah ibu berkenan?”.

I : “Iya mas bagaimana ? Apa yang mau ditanyakan:”

P : “Baik terimakasih atas waktunya bu, saya ingin mengetahui bagaimanakah kepemimpinan Bapak Camat Banyumanik?

I : ”Kepemimpinan Bapak Camat Banyumanik adalah dengan cara menstransfer pekerjaan kepada semua kasie yang sesuai dengan TUPOKSI.

P : ”Baik, kemudian apakah ada Kasie yang tidak melaksanakan tugas dari Bapak Camat bu ?

I : ” Kadang – kadang ada mas dan tidak sesuai dengan prosedur yang ada di Kecamatan sehingga mengakibatkan pekerjaan tidak selesai sesuai waktu yang ditentukan.

P : " Oh begitu bu, lalu apakah ada pegawai yang tidak disiplin?

I : " Jarang sih mas... karena kalau tidak disiplin tunjangan pegawainya akan dipotong sehingga pegawai selalu absen dengan fingerprint tapi masih banyak pegawai yang tidak tepat waktu atau hanya absen lalu tidak kembali ke kantor.

P : "Lalu bu dari 3 tahun terakhir tahun manakah yang memiliki jumlah absensi paling rendah atau selama 3 tahun terakhir mempunyai presentase absensi yang tidak jauh berbeda?"

I : "sementara mas saya bukannya dulu data absensi tahun-tahun kemarin, ternyata 3 tahun kemarin absensi paling tinggi pada bulan desember tahun 2016 sebesar 7,3%.

P : " untuk presentase yang paling rendah bu?

I : " kalau paling rendah tahun 2017 pada bulan januari mas hanya 0,8%.

P : "Apakah Bapak Camat selalu mengikuti ke lapangan apabila ada tugas lapangan?

I : "Oh ya mas... Bapak Camat selalu ke lapangan apabila ada pekerjaan yang harus cek lapangan untuk mengontrol pekerjaan di lapangan.

P : "Apakah Ibu selaku Kasie Pemerintahan akan selalu memonitor pekerjaan Pegawai dibawahnya TUPOKSI ibu?

I : "iya saya selalu memonitor karena pekerjaan sekarang menggunakan Aplikasi dan selalu diminta laporannya dari Kota

P : "Apa ada masalah selama ibu memonitori pegawai di bawah TUPOKSI?

I : "Ada mas paling soal keterlambatan dan tidak tepatnya waktu pengumpulan tugas yang di tentukan namun itu tidak sering.

P : " sudah Ibu, Saya kira sudah cukup informasinya, terimakasih Ibu sudah berkenan saya wawancarai" " Iya mas.. sama- sama"

Lampiran 5 Angket Penelitian

Petunjuk :

Mohon untuk menjawab pertanyaan dibawah ini dengan sebenar-benarnya

Bacalah pertanyaan dengan teliti sebelum anda memberikan jawaban

Berilah tanda silang ‘x’ pada jawaban yang anda pilih

Coret yang tidak perlu (*)

Isilah pertanyaan terbuka (esai) dengan jawaban yang singkat dan jelas

Nomor responden tidak perlu diisi

Setelah diisi mohon dikembalikan pada peneliti

I. IDENTITAS RESPONDEN

1. Nomor :
2. Nama :
3. Umur
 - a. 35 - 40 tahun
 - b. 41 –45 tahun
 - c. 45 – 51 tahun
 - d. >51 tahun
4. Jenis Kelamin
 - a. Laki- laki
 - b. Perempuan
5. Pendidikan
 - a. SLTP
 - b. SLTA
 - c. D3
 - d. S1
 - e. S2

6. Golongan

- a. II
- b. III
- c. IV

7. Masa Kerja

- a. 5 – 10 tahun
- b. 11 – 15 tahun
- c. >16 keatas

DAFTAR KUESIONER

Mohon untuk memberikan tanda (X) pada setiap pertanyaan yang anda pilih

A. PERTANYAAN UNTUK VARIABEL GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL (X1)

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	Pimpinan saya merupakan teladan bagi saya					
2.	Pimpinan menerapkan perilaku yang baik kepada saya					
3.	Pimpinan yakin akan kemampuan saya					
4.	Pimpinan menjelaskan visi dan misi Kantor kepada saya					
5.	Pimpinan menginspirasi saya melalui motivasinya					

6.	Pimpinan mengarahkan saya untuk tetap fokus saat bekerja					
7.	Pimpinan saya mengkomunikasikan harapan yang tinggi					
8.	Pimpinan saya menjelaskan bahwa pekerjaan berarti menantang					
9.	Pimpinan menuntut saya bersikap kreatif					
10.	Pimpinan menuntut saya untuk bersikap inovatif					
11.	Pimpinan mendorong saya untuk yakin akan kemampuan yang saya miliki					
12.	Pimpinan saya memperlakukan saya sebagai pribadi yang cakap					
13.	Pimpinan saya selalu memberikan kebutuhan dan keinginan saya					
14.	Pimpinan saya memberikan pelatihan yang diperlukan					
15.	Pimpinan mendengarkan aspirasi dari bawahannya					

B. VARIABEL MOTIVASI (X2)

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	Saya merasa kebutuhan makan minum, perlindungan sudah tercukupi					
2.	Gaji yang saya terima selalu tepat waktu					
3.	saya diberi uang lembur apabila dibutuhkan					
4.	Saya merasa membutuhkan penghargaan, penghormatan serta status					
5.	Saya merasa kebutuhan-kebutuhan terpenuhi seperti teman –teman yang lain					
6.	saya merasa pemberian hadiah pengakuan atas keberhasilan sangat penting					
7.	Saya merasa mempunyai kekuatan yang relatif didalam bekerja					
8.	Saya merasa kekuatan akan kebutuhan kebebasan					
9.	Saya diberi kesempatan untuk mendapatkan otonomi dan tanggungjawab pekerjaan					
10.	Saya memiliki kebutuhan yang tinggi					
11.	Saya merasa memperoleh keberhasilan pribadi didalam bekerja					
12.	Saya merasa ada tantangan didalam bekerja					

C. VARIABEL BUDAYA ORGANISASI (X3)

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	Saya bertindak konsisten sesuai dengan nilai- nilai pekerjaan					
2.	Kebijakan di kantor saya sesuai dengan kode etik profesi					
3.	Saya melakukan pekerjaan walaupun dalam keadaan sulit					
4.	Saya diberikan kesempatan mengikuti pelatihan-pelatihan					
5.	Saya bertanggung jawaban atas pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan					
6.	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien					
7.	Saya diberikan kesempatan menduduki jabatan tertentu dengan pengetahuan yang saya miliki					
8.	Pimpinan saya bekerja keras dan cerdas					
9.	Pemimpin saya memimpin pegawai dengan persuasive					
10.	Pimpinan saya selalu membangun hubungan vertikal dan horizontal					

11.	Pimpinan selalu memberikan penghargaan					
12.	Pimpinan memberikan semangat kerja terhadap pegawai					
13.	Pimpinan bertanggungjawab sosial terhadap masyarakat dan lingkungan					

VARIABEL KINERJA (Y)

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	Saya melakukan pekerjaan sesuai dengan target output yang harus dihasilkan per satu jam					
2.	Saya melakukan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditentukan					
3.	Saya melakukan pekerjaan sesuai dengan standar pelayanan					
4.	Saya melakukan pekerjaan sesuai dengan standar pelayanan					
5.	Saya melakukan pekerjaan sesuai dengan inspection annual					
6.	Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan deadline yang telah ditentukan					
7.	Saya memanfaatkan waktu pengerjaan secara optimal untuk yang diharapkan oleh kantor					
8.	Saya datang tepat waktu dalam bekerja					
9.	Saya melakukan pekerjaan sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan.					

Lampiran 6 Data Responden Penelitian

NO	UMUR	JK	PENDIDIKAN	GOLONGAN	MASA KERJA	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6
1	3	2	2	2	3	1	1	2	2	3	2
2	4	1	2	2	3	3	3	2	2	4	3
3	2	2	4	2	1	3	2	1	3	1	3
4	2	2	1	2	3	4	1	1	1	3	4
5	1	1	2	1	1	3	3	3	1	2	4
6	2	2	2	2	2	5	2	3	4	3	3
7	3	2	4	2	2	3	4	3	5	4	3
8	2	1	4	2	1	2	3	5	5	4	5
9	2	1	3	1	1	4	4	3	4	5	4
10	2	1	2	1	2	1	3	3	3	2	2
11	3	2	2	2	2	3	4	3	3	2	3
12	3	1	1	2	3	4	5	3	5	4	5
13	1	1	4	2	1	2	1	1	3	3	2
14	3	1	2	2	3	4	4	3	4	3	4
15	1	1	2	1	1	2	2	3	1	3	4
16	3	2	2	2	3	4	2	4	3	2	3
17	1	1	2	2	2	3	4	4	1	1	2
18	2	1	2	1	1	1	5	4	3	3	3
19	3	1	4	2	2	4	2	4	3	3	3
20	2	1	2	1	1	4	4	3	4	4	3
21	1	2	2	1	1	2	5	3	5	5	3
22	3	1	4	3	3	3	5	5	4	2	5
23	2	1	1	1	2	5	4	3	2	4	3
24	3	1	2	2	2	3	2	3	4	4	4
25	1	2	2	1	1	4	3	3	3	3	3
26	2	1	1	1	2	4	2	4	5	3	5
27	1	1	2	2	2	2	3	5	3	4	3
28	2	1	3	1	1	2	3	2	3	4	3
29	2	2	4	2	1	4	3	3	3	2	4
30	3	2	4	2	1	1	3	4	2	4	4
31	3	1	3	2	1	1	3	1	4	3	3
32	1	2	4	2	1	2	1	5	4	2	4
33	3	1	1	2	3	3	3	4	4	3	5
34	3	2	3	2	2	5	3	4	4	3	2
35	4	1	1	2	3	3	5	5	4	4	5
36	3	2	2	2	2	3	3	3	3	4	1
37	1	2	2	2	2	3	2	1	4	3	4
38	3	1	4	2	1	3	4	3	4	2	3
39	2	2	4	1	2	3	2	1	3	4	2
40	4	2	2	2	3	3	5	4	5	4	3
41	3	1	4	3	3	4	3	2	2	1	4
42	2	2	1	2	3	4	3	2	2	2	2
43	3	1	4	2	1	1	1	3	4	2	2
44	3	1	3	1	1	2	4	4	3	3	2
45	2	1	1	1	3	3	4	5	3	4	3

46	1	1	1	1	2	4	2	2	2	2	2
47	4	2	1	2	3	3	1	3	3	4	3
48	3	1	4	2	1	3	3	3	2	4	2
49	4	1	2	2	3	3	3	4	3	3	5
50	3	2	4	2	1	3	5	4	5	5	3

X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12	X1.13	X1.14	X1.15	X1	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5
4	3	2	4	3	3	3	1	3	37	4	3	2	3	4
2	4	3	4	5	3	3	4	3	48	3	4	4	5	5
2	3	3	1	3	3	2	3	4	37	4	4	3	4	4
2	2	4	3	3	4	3	3	1	39	3	2	4	2	3
3	2	1	2	3	1	2	1	2	33	4	3	4	2	3
4	3	3	5	4	5	3	4	3	54	2	3	3	4	5
4	4	3	3	3	2	2	4	3	50	4	2	2	4	4
4	3	4	5	5	2	4	3	2	56	2	3	3	4	3
5	4	3	3	4	4	3	3	3	56	4	4	4	2	3
4	3	2	2	3	1	3	4	3	39	4	4	5	3	4
2	5	4	4	2	4	3	4	4	50	5	3	3	3	3
3	3	3	3	3	4	2	4	3	54	3	4	3	4	3
2	1	3	4	1	2	4	4	4	37	3	5	2	5	4
3	3	3	4	2	3	1	2	2	45	3	4	4	3	5
1	3	1	3	2	3	3	1	3	35	3	4	4	1	4
3	2	2	3	3	2	1	3	4	41	3	4	4	2	3
1	2	4	2	2	3	3	2	1	35	4	2	3	3	3
5	1	4	3	1	2	5	3	2	45	4	2	4	4	5
2	2	3	3	2	2	3	2	4	42	5	4	2	4	4
4	2	5	4	5	5	4	2	3	56	5	5	4	3	5
3	1	4	1	2	4	3	4	2	47	5	5	2	4	4
2	2	5	5	5	5	2	2	5	57	5	4	3	3	5
3	3	3	5	4	4	4	3	2	52	4	3	1	3	4
4	3	4	2	3	4	2	2	1	45	3	5	5	5	4
4	5	3	3	3	3	4	3	2	49	2	5	1	4	4
5	4	5	4	3	4	2	5	4	59	4	4	5	2	4
4	4	3	4	4	3	3	4	3	52	4	4	3	3	3
3	4	1	3	1	4	2	2	5	42	2	4	5	4	4
1	2	2	1	5	4	3	4	3	44	3	3	4	3	3
2	1	5	3	2	5	4	2	5	47	4	5	3	4	3
1	4	2	3	3	3	4	2	1	38	3	3	1	4	4
3	3	3	5	4	4	2	4	5	51	3	5	4	5	4
3	2	5	3	3	3	5	2	4	52	4	5	4	3	3
3	3	4	3	3	5	5	3	4	54	5	3	5	5	4
3	5	3	5	3	5	3	3	5	61	5	4	4	5	5
4	4	2	2	4	1	3	3	1	41	4	4	5	4	3
3	1	1	2	2	1	4	4	2	37	4	2	4	4	3
4	3	3	4	2	3	4	5	3	50	5	5	4	3	5
2	2	1	3	3	1	1	2	2	32	2	1	3	2	2
3	4	4	3	4	3	5	3	5	58	4	5	4	5	5
3	4	1	4	3	3	2	1	3	40	3	3	4	2	5
2	4	4	4	4	3	2	1	2	41	1	2	4	1	2
3	3	3	4	4	1	2	3	1	37	5	3	2	4	2
3	4	3	2	3	1	1	3	2	40	4	3	3	5	2
4	5	4	3	2	3	4	5	2	54	3	4	4	3	4

4	3	4	3	4	4	4	3	3	46	2	4	2	2	2
4	3	2	2	2	3	4	3	4	44	3	4	3	5	5
4	4	5	4	3	4	3	4	3	51	1	1	2	3	4
4	4	3	5	3	5	5	3	2	55	2	2	2	3	2
4	3	3	2	4	3	3	3	4	54	5	4	3	4	5

X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X2.11	X2.12	X2.13	X2	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6
2	3	2	1	3	4	2	2	35	2	1	3	5	3	4
3	3	2	4	3	4	4	5	49	4	5	4	3	2	3
4	4	4	5	4	3	5	4	52	5	3	4	5	4	5
3	4	2	3	2	3	4	4	39	3	3	3	3	4	3
4	4	2	5	3	4	3	4	45	3	2	4	4	4	5
3	4	4	4	4	5	4	5	50	4	4	5	4	4	4
4	3	3	4	4	3	4	5	46	3	3	3	3	2	3
4	4	3	4	3	2	2	2	39	4	3	4	5	3	5
3	4	3	3	2	4	2	2	40	5	5	4	5	5	5
3	3	5	4	3	4	3	5	50	5	4	5	4	3	5
3	2	3	3	4	3	5	3	43	4	5	5	4	4	5
5	5	3	4	2	4	3	4	47	5	2	5	5	5	5
5	4	4	4	4	3	5	5	53	3	3	3	5	4	3
5	5	4	3	4	5	2	4	51	3	5	4	4	2	4
2	5	1	5	2	4	3	3	41	3	3	5	4	4	5
4	4	5	4	5	3	4	5	50	4	2	3	5	4	5
4	2	5	2	3	4	3	4	42	3	2	5	4	3	3
5	4	4	5	5	5	4	4	55	4	4	4	5	4	5
3	2	4	4	3	4	3	4	46	5	4	4	3	2	4
4	4	5	5	2	2	3	5	52	5	5	5	5	4	5
5	5	3	5	4	2	4	4	52	3	3	4	5	4	5
4	4	4	4	3	3	5	5	52	2	4	5	4	3	5
3	3	3	5	2	4	5	3	43	4	2	5	5	5	5
5	3	3	2	5	5	3	4	52	3	4	3	4	3	5
3	3	3	5	3	3	4	4	44	4	5	5	5	3	5
3	3	5	3	3	4	4	5	49	4	2	4	5	1	3
5	4	3	4	4	4	4	4	49	4	4	5	5	5	5
4	3	3	3	4	4	3	3	46	4	3	4	5	3	4
4	5	4	2	3	5	5	4	48	2	3	5	4	4	5
4	4	5	5	2	3	2	4	48	4	2	4	4	5	5
4	3	2	4	1	3	4	3	39	4	5	4	4	5	5
4	3	4	5	4	3	4	5	53	4	4	3	4	2	4
5	4	3	4	5	3	3	5	51	3	2	5	5	5	5
5	4	4	4	4	4	4	5	56	4	4	5	5	4	4
3	5	3	4	4	4	4	5	55	2	4	4	5	5	5
4	2	3	5	5	2	2	4	47	3	4	5	4	4	3
2	2	4	2	3	4	4	3	41	1	3	2	3	1	3
3	5	4	4	4	5	3	5	55	4	4	5	5	5	5
3	1	4	2	1	1	2	3	27	2	3	4	4	2	3
4	4	2	4	4	4	3	5	53	3	4	4	4	5	5
5	3	4	3	4	4	3	4	47	4	2	5	5	3	5
2	1	4	4	3	3	1	2	30	2	3	2	3	1	3
3	3	4	4	3	2	1	4	40	2	2	5	3	4	3
3	3	3	3	5	3	5	4	46	3	4	5	3	2	3
5	4	4	4	4	5	4	4	52	4	5	4	4	3	4

5	5	4	3	3	4	5	3	44	3	3	5	5	5	5
4	4	4	3	2	5	3	4	49	3	4	3	3	4	3
4	4	2	2	4	4	5	4	40	4	5	4	4	5	4
5	3	2	3	3	4	2	3	36	4	2	4	5	2	3
4	2	5	5	4	4	4	5	54	2	4	5	5	4	4

X3.7	X3.8	X3.9	X3.10	X3.11	X3.12	X3	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8
1	2	2	4	1	4	32	3	3	3	2	3	3	4	3
3	3	4	5	4	4	44	5	3	4	4	5	3	4	3
1	2	3	4	1	2	39	3	3	3	4	3	4	4	3
2	1	4	3	2	1	32	2	2	2	3	4	3	3	4
1	3	1	2	1	2	32	3	3	2	2	4	4	2	4
3	4	5	5	3	3	48	4	5	3	4	4	4	5	5
2	5	3	3	2	5	37	4	4	4	5	3	3	4	3
5	5	4	5	3	3	49	4	4	4	3	4	2	4	5
3	3	5	4	3	5	52	3	5	5	4	3	4	3	4
5	3	3	3	5	4	49	4	4	3	3	3	5	5	4
4	5	3	3	4	4	50	4	5	4	4	5	5	5	4
4	4	4	5	3	4	51	4	4	5	4	4	4	5	4
4	4	3	3	4	3	42	5	4	4	3	4	5	3	4
5	5	3	3	3	4	45	4	4	3	3	4	5	4	4
5	3	3	4	4	4	47	5	4	4	3	4	4	3	3
5	3	4	5	3	4	47	5	4	3	4	4	4	4	5
2	2	1	4	2	4	35	4	4	3	4	2	2	3	4
5	4	4	4	4	5	52	4	5	4	4	3	4	5	4
2	5	3	4	5	4	45	4	3	4	3	5	4	4	5
5	5	5	3	5	5	57	4	4	4	5	5	3	5	3
3	3	4	5	5	5	49	4	4	4	5	4	4	4	4
5	4	4	5	3	4	48	4	4	5	4	5	4	4	4
5	5	2	5	4	3	50	4	4	3	3	4	4	3	5
4	2	5	5	4	3	45	4	3	5	5	4	4	4	4
4	5	5	5	4	4	54	5	4	4	5	5	5	4	4
2	2	4	3	3	4	37	3	2	3	4	3	4	3	3
4	4	5	5	2	3	51	5	3	4	4	5	3	5	3
2	3	5	5	5	5	48	4	3	4	5	4	4	4	4
5	5	3	4	5	2	47	4	4	5	5	5	2	4	4
3	5	4	4	4	4	48	4	4	3	5	5	4	5	4
4	3	4	4	3	4	49	4	5	4	4	3	3	4	5
4	3	2	3	2	4	39	3	4	3	3	3	5	3	3
5	3	3	5	5	3	49	5	4	5	5	3	4	4	4
4	4	4	5	4	5	52	5	2	5	4	4	4	5	5
5	5	3	4	3	5	50	5	4	5	5	4	5	5	4
2	3	3	4	3	5	43	4	2	4	4	4	3	5	3
3	5	2	2	4	4	33	3	4	3	2	2	3	3	3
4	5	3	4	4	3	51	4	5	4	4	5	5	4	4
5	1	3	3	2	1	33	2	3	2	3	3	3	3	3
5	5	3	4	3	5	50	4	4	5	5	3	5	3	5
3	4	3	3	5	4	46	3	2	4	5	5	4	4	4
2	2	5	5	1	5	34	2	5	2	5	2	2	4	2
5	2	4	3	4	2	39	3	4	4	3	3	5	2	5
3	4	5	3	1	2	38	2	2	5	2	2	5	4	3
3	3	4	5	3	5	47	4	3	5	5	4	5	3	5

5	4	4	3	4	4	50	4	5	4	4	4	4	4	4
1	5	3	3	3	3	38	4	3	3	4	5	3	4	2
5	5	4	4	3	4	51	4	4	3	5	3	3	4	3
2	3	5	3	3	3	39	2	3	4	3	5	4	2	3
5	4	4	5	4	2	48	4	3	5	5	4	5	5	4

Y.9	Y
2	26
4	35
3	30
3	26
3	27
5	39
3	33
3	33
5	36
5	36
3	39
4	38
4	36
4	35
5	35
4	37
5	31
5	38
3	35
5	38
4	37
5	39
4	34
3	36
5	41
4	29
5	37
4	36
4	37
4	38
3	35
4	31
5	39
4	38
4	41
3	32
3	26
5	40
2	24
4	38

3	34
2	26
2	31
5	30
3	37
4	37
3	31
4	33
3	29
4	39

Lampiran 7 Output SPSS

OUTPUT SPSS

Frequencies

Statistics

		Umur	Jenis Kelamin	Pendidikan	Golongan	Masa Kerja
N	Valid	49	49	49	49	49
	Missing	0	0	0	0	0

Frequency Table

Umur

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	35 - 40 tahun	10	20.4	20.4	20.4
	41 - 45 tahun	15	30.6	30.6	51.0
	45 - 51 tahun	19	38.8	38.8	89.8
	> 51 tahun	5	10.2	10.2	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-Laki	30	61.2	61.2	61.2
	Perempuan	19	38.8	38.8	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SLTP	10	20.4	20.4	20.4
	SLTA	19	38.8	38.8	59.2
	D3	5	10.2	10.2	69.4
	S1	15	30.6	30.6	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

Golongan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	II	15	30.6	30.6	30.6
	III	32	65.3	65.3	95.9
	IV	2	4.1	4.1	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

Masa Kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5-10 tahun	20	40.8	40.8	40.8
	11-15 tahun	15	30.6	30.6	71.4
	>15 tahun	14	28.6	28.6	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

Lampiran 8 Output Uji Validitas Gaya Kepemimpinan Transformasional

Correlations

Correlations		X1
X1.1	Pearson Correlation	.292 [*]
	Sig. (2-tailed)	.042
	N	49
X1.2	Pearson Correlation	.478 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	49
X1.3	Pearson Correlation	.611 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	49
X1.4	Pearson Correlation	.560 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	49
X1.5	Pearson Correlation	.431 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	49
X1.6	Pearson Correlation	.427 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	49
X1.7	Pearson Correlation	.501 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	49
X1.8	Pearson Correlation	.360 [*]
	Sig. (2-tailed)	.011
	N	49
X1	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	49

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

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

Correlations		X1
X1.9	Pearson Correlation	.579 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	49
X1.10	Pearson Correlation	.494 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	49
X1.11	Pearson Correlation	.368 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.009
	N	49
X1.12	Pearson Correlation	.630 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	49
X1.13	Pearson Correlation	.336 [*]
	Sig. (2-tailed)	.018
	N	49
X1.14	Pearson Correlation	.392 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.005
	N	49
X1.15	Pearson Correlation	.414 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.003
	N	49
X1	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	49

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

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

Lampiran 9 Output Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja

Correlations		X3
X3.1	Pearson Correlation	.456**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	49
X3.2	Pearson Correlation	.417**
	Sig. (2-tailed)	.003
	N	49
X3.3	Pearson Correlation	.528**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	49
X3.4	Pearson Correlation	.581**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	49
X3.5	Pearson Correlation	.588**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	49
X3.6	Pearson Correlation	.721**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	49
X3	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	49

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

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

Correlations		X3
X3.7	Pearson Correlation	.587**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	49
X3.8	Pearson Correlation	.516**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	49
X3.9	Pearson Correlation	.369**
	Sig. (2-tailed)	.009
	N	49
X3.10	Pearson Correlation	.517**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	49
X3.11	Pearson Correlation	.577**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	49
X3.12	Pearson Correlation	.434**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	49
X3	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	49

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

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

Lampiran 10 Output Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi

Correlations		
		X2
X2.1	Pearson Correlation	.514**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	49
X2.2	Pearson Correlation	.649**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	49
X2.3	Pearson Correlation	.312*
	Sig. (2-tailed)	.029
	N	49
X2.4	Pearson Correlation	.497**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	49
X2.5	Pearson Correlation	.669**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	49
X2.6	Pearson Correlation	.431**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	49
X2.7	Pearson Correlation	.490**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	49
X2	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	49

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

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

Correlations		
		X2
X2.8	Pearson Correlation	.290*
	Sig. (2-tailed)	.043
	N	49
X2.9	Pearson Correlation	.371**
	Sig. (2-tailed)	.009
	N	49
X2.10	Pearson Correlation	.560**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	49
X2.11	Pearson Correlation	.384**
	Sig. (2-tailed)	.006
	N	49
X2.12	Pearson Correlation	.381**
	Sig. (2-tailed)	.007
	N	49
X2.13	Pearson Correlation	.756**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	49
X2	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	49

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

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

Lampiran 11 Output Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai

Correlations		Y
Y.1	Pearson Correlation	.767**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	49
Y.2	Pearson Correlation	.369**
	Sig. (2-tailed)	.009
	N	49
Y.3	Pearson Correlation	.657**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	49
Y.4	Pearson Correlation	.537**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	49
Y.5	Pearson Correlation	.475**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	49
Y.6	Pearson Correlation	.414**
	Sig. (2-tailed)	.003
	N	49
Y.7	Pearson Correlation	.584**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	49
Y.8	Pearson Correlation	.468**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	49
Y.9	Pearson Correlation	.595**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	49
Y	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	49

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

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

Lampiran 12 Uji Reliabilitas

Gaya kepemimpinan Transformasional

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	49	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	49	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.735	.732	15

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	43.55	55.711	.161	.286	.738
X1.2	43.49	52.005	.346	.319	.720
X1.3	43.43	49.792	.504	.461	.703
X1.4	43.31	50.842	.446	.461	.709
X1.5	43.45	53.544	.312	.296	.723
X1.6	43.31	53.675	.311	.361	.724
X1.7	43.49	52.297	.387	.418	.716
X1.8	43.53	54.379	.225	.277	.732
X1.9	43.45	50.294	.464	.473	.707
X1.10	43.35	52.148	.374	.301	.717
X1.11	43.49	54.463	.240	.226	.730
X1.12	43.43	48.833	.516	.599	.700
X1.13	43.53	54.796	.199	.197	.735
X1.14	43.57	54.125	.269	.286	.728
X1.15	43.63	53.071	.271	.310	.729

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
46.57	59.333	7.703	15

Motivasi Kerja (X2)**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	49	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	49	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.751	.762	12

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X3.1	3.47	.960	49
X3.2	3.47	1.043	49
X3.3	4.20	.841	49
X3.4	4.27	.758	49
X3.5	3.55	1.209	49
X3.6	4.24	.879	49
X3.7	3.63	1.318	49
X3.8	3.67	1.179	49
X3.9	3.61	1.017	49
X3.10	3.94	.922	49
X3.11	3.35	1.147	49
X3.12	3.67	1.107	49

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X3.1	41.61	37.201	.327	.409	.741
X3.2	41.61	37.409	.271	.371	.748
X3.3	40.88	36.901	.425	.340	.731
X3.4	40.82	36.820	.496	.490	.727
X3.5	41.53	34.213	.444	.428	.727
X3.6	40.84	34.514	.646	.590	.708
X3.7	41.45	33.669	.428	.471	.730
X3.8	41.41	35.455	.363	.305	.738
X3.9	41.47	38.129	.222	.321	.753
X3.10	41.14	36.625	.401	.330	.733
X3.11	41.73	34.699	.440	.310	.727
X3.12	41.41	36.955	.280	.319	.747

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
45.08	41.952	6.477	12

Budaya Organisasi (X3)**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	49	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	49	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.725	.729	13

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	43.18	34.736	.370	.292	.705
X2.2	43.12	32.860	.531	.456	.683
X2.3	43.35	37.606	.147	.408	.734
X2.4	43.24	34.980	.351	.352	.708
X2.5	42.98	33.354	.570	.525	.681
X2.6	42.86	36.625	.306	.341	.713
X2.7	43.18	35.320	.351	.470	.708
X2.8	43.20	38.082	.141	.262	.732
X2.9	42.92	37.118	.231	.428	.722
X2.10	43.33	34.433	.433	.427	.697
X2.11	43.08	36.993	.246	.429	.720
X2.12	43.20	36.666	.223	.343	.724
X2.13	42.67	33.058	.687	.561	.671

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
46.69	40.759	6.384	13

Reliability**Scale: ALL VARIABLES****Kinerja Pegawai (Y)****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	49	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	49	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.696	.698	9

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y.1	3.82	.858	49
Y.2	3.67	.899	49
Y.3	3.82	.905	49
Y.4	3.96	.912	49
Y.5	3.84	.921	49
Y.6	3.88	.904	49
Y.7	3.88	.857	49
Y.8	3.84	.800	49
Y.9	3.84	.898	49

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y.1	30.71	13.542	.663	.502	.611
Y.2	30.86	16.417	.170	.174	.709
Y.3	30.71	14.167	.510	.366	.641
Y.4	30.57	15.083	.360	.341	.672
Y.5	30.69	15.550	.284	.217	.688
Y.6	30.65	16.065	.218	.215	.700
Y.7	30.65	14.898	.428	.338	.659
Y.8	30.69	15.884	.304	.271	.682
Y.9	30.69	14.675	.433	.351	.657

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
34.53	18.463	4.297	9

Lampiran 13 *Output Descriptives Data Tanggapan Responden Gaya Kepemimpinan Transformasional*

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X1	49	32	61	46.57	7.703
X2	49	27	56	46.69	6.384
X3	49	32	57	45.08	6.477
Y	49	24	41	34.53	4.297
Valid N (listwise)	49				

Frequencies

Statistics

		X1	X2	X3	Y
N	Valid	49	49	49	49
	Missing	0	0	0	0
Mean		46.57	46.69	45.08	34.53
Mode		54	52	48 ^a	37 ^a

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Frequency Table

X1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	5	10.2	10.2	10.2
	2	8	16.3	16.3	26.5
	3	20	40.8	40.8	67.3
	4	13	26.5	26.5	93.9
	5	3	6.1	6.1	100.0
Total		49	100.0	100.0	

X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	5	10.2	10.2	10.2
	2	10	20.4	20.4	30.6
	3	17	34.7	34.7	65.3
	4	10	20.4	20.4	85.7

5	7	14.3	14.3	100.0
Total	49	100.0	100.0	

X1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	6	12.2	12.2	12.2
	2	5	10.2	10.2	22.4
	3	20	40.8	40.8	63.3
	4	12	24.5	24.5	87.8
	5	6	12.2	12.2	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

X1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	8.2	8.2	8.2
	2	7	14.3	14.3	22.4
	3	17	34.7	34.7	57.1
	4	14	28.6	28.6	85.7
	5	7	14.3	14.3	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

X1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	6.1	6.1	6.1
	2	11	22.4	22.4	28.6
	3	15	30.6	30.6	59.2
	4	17	34.7	34.7	93.9
	5	3	6.1	6.1	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

X1.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	2.0	2.0	2.0
	2	10	20.4	20.4	22.4
	3	20	40.8	40.8	63.3
	4	11	22.4	22.4	85.7
	5	7	14.3	14.3	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

X1.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	8.2	8.2	8.2
	2	10	20.4	20.4	28.6
	3	16	32.7	32.7	61.2
	4	16	32.7	32.7	93.9
	5	3	6.1	6.1	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

X1.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	5	10.2	10.2	10.2
	2	10	20.4	20.4	30.6
	3	16	32.7	32.7	63.3
	4	14	28.6	28.6	91.8
	5	4	8.2	8.2	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

X1.9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	6	12.2	12.2	12.2
	2	6	12.2	12.2	24.5
	3	19	38.8	38.8	63.3
	4	12	24.5	24.5	87.8
	5	6	12.2	12.2	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

X1.10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	6.1	6.1	6.1
	2	9	18.4	18.4	24.5
	3	18	36.7	36.7	61.2
	4	12	24.5	24.5	85.7
	5	7	14.3	14.3	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

X1.11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	6.1	6.1	6.1
	2	11	22.4	22.4	28.6
	3	19	38.8	38.8	67.3
	4	11	22.4	22.4	89.8
	5	5	10.2	10.2	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

X1.12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	7	14.3	14.3	14.3
	2	6	12.2	12.2	26.5
	3	16	32.7	32.7	59.2
	4	13	26.5	26.5	85.7
	5	7	14.3	14.3	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

X1.13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	8.2	8.2	8.2
	2	12	24.5	24.5	32.7
	3	16	32.7	32.7	65.3
	4	12	24.5	24.5	89.8
	5	5	10.2	10.2	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

X1.14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	8.2	8.2	8.2
	2	11	22.4	22.4	30.6
	3	18	36.7	36.7	67.3
	4	13	26.5	26.5	93.9
	5	3	6.1	6.1	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

X1.15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	6	12.2	12.2	12.2
	2	13	26.5	26.5	38.8
	3	14	28.6	28.6	67.3
	4	10	20.4	20.4	87.8
	5	6	12.2	12.2	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

Lampiran 14 Output Descriptive Data Tanggapan Responden Variabel Motivasi Kerja (X2)

Frequency Table

X3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	2.0	2.0	2.0
	2	7	14.3	14.3	16.3
	3	15	30.6	30.6	46.9
	4	20	40.8	40.8	87.8
	5	6	12.2	12.2	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

X3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	11	22.4	22.4	22.4
	3	13	26.5	26.5	49.0
	4	16	32.7	32.7	81.6
	5	9	18.4	18.4	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

X3.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	4.1	4.1	4.1
	3	7	14.3	14.3	18.4
	4	19	38.8	38.8	57.1
	5	21	42.9	42.9	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

X3.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	9	18.4	18.4	18.4
	4	18	36.7	36.7	55.1
	5	22	44.9	44.9	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

X3.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	6.1	6.1	6.1
	2	8	16.3	16.3	22.4
	3	9	18.4	18.4	40.8
	4	17	34.7	34.7	75.5
	5	12	24.5	24.5	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

X3.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	14	28.6	28.6	28.6
	4	9	18.4	18.4	46.9
	5	26	53.1	53.1	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

X3.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	6.1	6.1	6.1
	2	9	18.4	18.4	24.5
	3	9	18.4	18.4	42.9
	4	10	20.4	20.4	63.3

5	18	36.7	36.7	100.0
Total	49	100.0	100.0	

X3.8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	4.1	4.1	4.1
2	6	12.2	12.2	16.3
3	14	28.6	28.6	44.9
4	11	22.4	22.4	67.3
5	16	32.7	32.7	100.0
Total	49	100.0	100.0	

X3.9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	4.1	4.1	4.1
2	3	6.1	6.1	10.2
3	17	34.7	34.7	44.9
4	17	34.7	34.7	79.6
5	10	20.4	20.4	100.0
Total	49	100.0	100.0	

X3.10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	4.1	4.1	4.1
3	16	32.7	32.7	36.7
4	14	28.6	28.6	65.3
5	17	34.7	34.7	100.0
Total	49	100.0	100.0	

X3.11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	4	8.2	8.2	8.2

2	6	12.2	12.2	20.4
3	16	32.7	32.7	53.1
4	15	30.6	30.6	83.7
5	8	16.3	16.3	100.0
Total	49	100.0	100.0	

X3.12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	4.1	4.1	4.1
	2	6	12.2	12.2	16.3
	3	10	20.4	20.4	36.7
	4	19	38.8	38.8	75.5
	5	12	24.5	24.5	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

Lampiran 15 *Output Descriptives* Data Tanggapan Responden Variabel Budaya Organisasi (X3)

Frequency Table

X2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	4.1	4.1	4.1
	2	7	14.3	14.3	18.4
	3	14	28.6	28.6	46.9
	4	16	32.7	32.7	79.6
	5	10	20.4	20.4	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

X2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	4.1	4.1	4.1
	2	7	14.3	14.3	18.4
	3	11	22.4	22.4	40.8
	4	19	38.8	38.8	79.6
	5	10	20.4	20.4	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

X2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	6.1	6.1	6.1
	2	8	16.3	16.3	22.4
	3	13	26.5	26.5	49.0
	4	19	38.8	38.8	87.8
	5	6	12.2	12.2	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

X2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	4.1	4.1	4.1
	2	8	16.3	16.3	20.4
	3	14	28.6	28.6	49.0
	4	16	32.7	32.7	81.6
	5	9	18.4	18.4	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

X2.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	6	12.2	12.2	12.2
	3	14	28.6	28.6	40.8
	4	17	34.7	34.7	75.5
	5	12	24.5	24.5	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

X2.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	6.1	6.1	6.1
	3	15	30.6	30.6	36.7
	4	18	36.7	36.7	73.5
	5	13	26.5	26.5	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

X2.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	4.1	4.1	4.1
	2	6	12.2	12.2	16.3
	3	14	28.6	28.6	44.9

4	19	38.8	38.8	83.7
5	8	16.3	16.3	100.0
Total	49	100.0	100.0	

X2.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	2.0	2.0	2.0
	2	7	14.3	14.3	16.3
	3	15	30.6	30.6	46.9
	4	19	38.8	38.8	85.7
	5	7	14.3	14.3	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

X2.9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	6	12.2	12.2	12.2
	3	11	22.4	22.4	34.7
	4	20	40.8	40.8	75.5
	5	12	24.5	24.5	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

X2.10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	4.1	4.1	4.1
	2	8	16.3	16.3	20.4
	3	15	30.6	30.6	51.0
	4	18	36.7	36.7	87.8
	5	6	12.2	12.2	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

X2.11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	2.0	2.0	2.0
	2	5	10.2	10.2	12.2
	3	14	28.6	28.6	40.8
	4	21	42.9	42.9	83.7
	5	8	16.3	16.3	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

X2.12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	4.1	4.1	4.1
	2	7	14.3	14.3	18.4
	3	14	28.6	28.6	46.9
	4	17	34.7	34.7	81.6
	5	9	18.4	18.4	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

X2.13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	6.1	6.1	6.1
	3	9	18.4	18.4	24.5
	4	21	42.9	42.9	67.3
	5	16	32.7	32.7	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

Lampiran 16 *Output Descriptives Data* Tanggapan Responden Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Frequency Table

Y.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	10.2	10.2	10.2
	3	8	16.3	16.3	26.5
	4	27	55.1	55.1	81.6
	5	9	18.4	18.4	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

Y.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	6	12.2	12.2	12.2
	3	12	24.5	24.5	36.7
	4	23	46.9	46.9	83.7
	5	8	16.3	16.3	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

Y.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	8.2	8.2	8.2
	3	13	26.5	26.5	34.7
	4	20	40.8	40.8	75.5
	5	12	24.5	24.5	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

Y.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	6.1	6.1	6.1
	3	12	24.5	24.5	30.6
	4	18	36.7	36.7	67.3
	5	16	32.7	32.7	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

Y.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	8.2	8.2	8.2
	3	13	26.5	26.5	34.7
	4	19	38.8	38.8	73.5
	5	13	26.5	26.5	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

Y.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	8.2	8.2	8.2
	3	11	22.4	22.4	30.6
	4	21	42.9	42.9	73.5
	5	13	26.5	26.5	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

Y.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	6.1	6.1	6.1
	3	12	24.5	24.5	30.6
	4	22	44.9	44.9	75.5

5	12	24.5	24.5	100.0
Total	49	100.0	100.0	

Y.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	4.1	4.1	4.1
	3	14	28.6	28.6	32.7
	4	23	46.9	46.9	79.6
	5	10	20.4	20.4	100.0
Total		49	100.0	100.0	

Y.9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	6.1	6.1	6.1
	3	15	30.6	30.6	36.7
	4	18	36.7	36.7	73.5
	5	13	26.5	26.5	100.0
Total		49	100.0	100.0	

Lampiran 17 Hasil lengkap Analisis Deskriptif Presentase Gaya Kepemimpinan Transformasional

No	Indikator	Pernyataan	Nilai Indeks	Nilai Indeks Indikator	Nilai Indeks Variabel
1.	<i>Idealized Influence</i>	P1	60.2	62.5	62.1
		P2	61.6		
		P3	62.8		
		P4	65.3		
2.	<i>Inspiration Motivation</i>	P5	62.4	62.5	
		P6	65.3		
		P7	61.6		
		P8	60.8		
3.	<i>Intellectual Stimulation</i>	P9	62.4	62.8	
		P10	64.4		
		P11	61.6		
		P12	62.8		
4.	<i>Individualized Consideration</i>	P13	60.8	60.6	
		P14	60		
		P15	58.7		

Sumber: Data diolah tahun 2018

Lampiran 18 Hasil lengkap Analisis Deskriptif Presentase Motivasi Kerja

No.	Indikator	Pernyataan	Nilai Indeks	Nilai Indeks Indikator	Nilai Indeks Variabel
1.	Kebutuhan Kelangsungan Hidup	P16	69.3	69.3	75.5
		P17	69.3		
2.	Kebutuhan Keamanan	P18	84.0	84.6	
		P19	85.3		
3.	Kebutuhan Penghargaan	P20	71.0	77.9	
		P21	84.8		
4.	Kebutuhan Kebebasan	P22	72.6	72.7	
		P23	73.4		
		P24	72.2		
5.	Kebutuhan Kecakapan dan Keberhasilan	P25	78.7	73.0	
		P26	66.9		
		P27	73.4		

Sumber: Data diolah tahun 2018

Lampiran 19 Hasil lengkap Analisis Deskriptif Presentase Budaya Organisasi

No	Indikator	Pernyataan	Nilai Indeks	Nilai Indeks Indikator	Nilai Indeks Variabel			
1.	Integritas	P28	70.2	69.5	71.7			
		P29	71.4					
		P30	66.9					
2.	Profesionalisme	P31	68.9	72.5		71.7		
		P32	74.2					
		P33	76.7					
		P34	70.2					
3.	Keteladanan	P35	69.7	70.8			71.7	
		P36	75.5					
		P37	67.3					
4.	Penghargaan pada SDM	P38	72.2	74.1				71.7
		P39	69.7					
		P40	80.4					

Sumber: Data diolah tahun 2018

Lampiran 20 Hasil lengkap Analisis Deskriptif Presentase Kinerja Pegawai

No.	Indikator	Pernyataan	Nilai Indeks	Nilai Indeks Indikator	Nilai Indeks Variabel				
1.	Kualitas	P41	76.3	74.8	76.7				
		P42	73.4						
2.	Kuantitas	P43	76.3	77.7		76.7			
		P44	79.1						
3.	Ketepatan Waktu	P45	76.7	77.1			76.7		
		P46	77.5						
4.	Efektivitas	P47	77.5	77.1				76.7	
		P48	76.7						
5.	Kemandirian	P49	76.7	76.7					76.7

Sumber: Data diolah tahun 2018

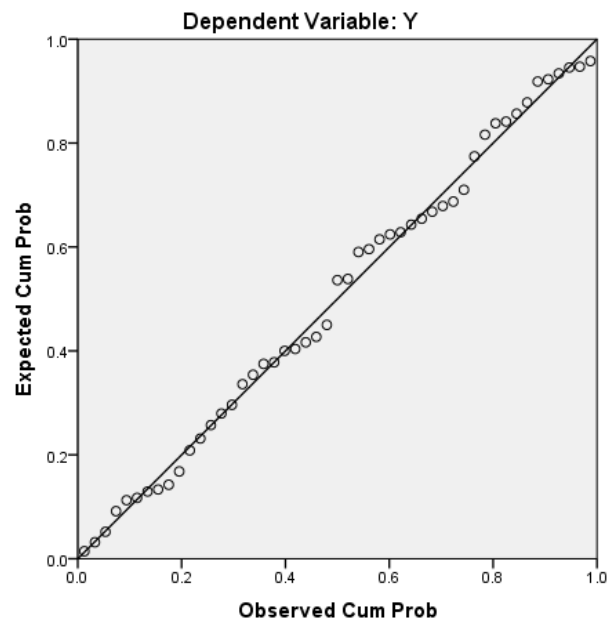
Lampiran 21 Uji Asumsi Klaasik

1. Uji Normalitas Data

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		49
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.58224978
Most Extreme Differences	Absolute	.063
	Positive	.049
	Negative	-.063
Test Statistic		.063
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

- Test distribution is Normal.
- Calculated from data.
- Lilliefors Significance Correction.
- This is a lower bound of the true significance.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



2. Uji Linearitas

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	766.035	3	255.345	95.620	.000 ^b
	Residual	120.169	45	2.670		
	Total	886.204	48			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

A. Gaya kepemimpinan (X1), Motivasi Kerja (X2), dan Budaya Organisasi (X3) terhadap kinerja Pegawai (Y)

Case Processing Summary

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Y * X1	49	100.0%	0	0.0%	49	100.0%
Y * X2	49	100.0%	0	0.0%	49	100.0%
Y * X3	49	100.0%	0	0.0%	49	100.0%

a. Gaya kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja pegawai

Case Processing Summary

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Y * X1	Between Groups	(Combined)	626.321	24	26.097	2.410	.018
		Linearity	249.610	1	249.610	23.051	.000
		Deviation from Linearity	376.711	23	16.379	1.513	.160
Within Groups			259.883	24	10.828		
Total			886.204	48			

Measures of Association

	R	R Squared	Eta	Eta Squared
Y * X1	.531	.282	.841	.707

b. Motivasi kerja terhadap Kinerja pegawai

Case Processing Summary

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Y * X2	50	100.0%	0	0.0%	50	100.0%

ANOVA Table

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Y * X2	Between Groups (Combined)	593.537	20	29.677	2.839	.006
	Linearity	363.207	1	363.207	34.749	.000
	Deviation from Linearity	230.331	19	12.123	1.160	.353
Within Groups		292.667	28	10.452		
Total		886.204	48			

Measures of Association

	R	R Squared	Eta	Eta Squared
Y * X2	.640	.410	.818	.670

c. Budaya organisasi terhadap Kinerja pegawai

ANOVA Table

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Y * X3	Between Groups (Combined)	786.521	19	41.396	12.043	.000
	Linearity	693.675	1	693.675	201.805	.000
	Deviation from Linearity	92.846	18	5.158	1.501	.161
Within Groups		99.683	29	3.437		
Total		886.204	48			

Measures of Association

	R	R Squared	Eta	Eta Squared
Y * X3	.885	.783	.942	.888

3. Uji Multikolinieritas

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.233	2.048		1.090	.281		
	X1	-.002	.037	-.004	-.054	.958	.671	1.491
	X2	.214	.042	.318	5.121	.000	.784	1.276
	X3	.497	.046	.749	10.905	.000	.638	1.567

a. Dependent Variable: Y

Uji Multikolinieritas

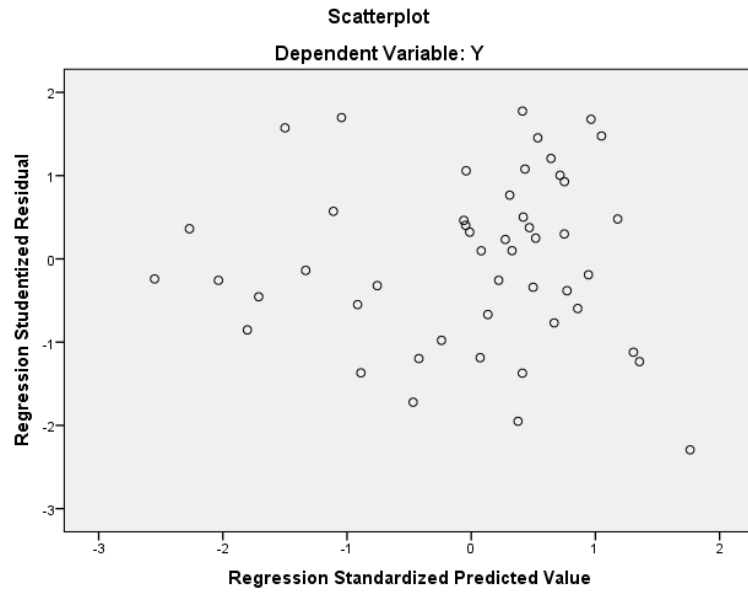
Variabel	VIF
Gaya Kepemimpinan Transformasi (X1)	1,491
Budaya Organisasi (X2)	1,276
Motivasi (X3)	1,567

Sumber : data primer diolah, 2018

4. Uji Heteroskedastisitas

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-.934	1.089		-.857	.396		
	X1	.025	.020	.221	1.281	.207	.671	1.491
	X2	.016	.022	.113	.708	.483	.784	1.276
	X3	.007	.024	.050	.283	.779	.638	1.567

a. Dependent Variable: ABS_RES



Lampiran 22 Analisis Regresi Linier Berganda

Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.233	2.048		1.090	.281
	X1	-.002	.037	-.004	-.054	.958
	X2	.214	.042	.318	5.121	.000
	X3	.497	.046	.749	10.905	.000

a. Dependent Variable: Y

Lampiran 23 Uji Hipotesis

Pengujian Hipotesa Secara Simultan (Uji F)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	766.035	3	255.345	95.620	.000 ^b
	Residual	120.169	45	2.670		
	Total	886.204	48			

a. Dependent Variable: Y
b. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

Sumber : data primer diolah 2018

Pengujian Hipotesa Secara Parsial (Uji t)

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.233	2.048		1.090	.281
	X1	-.002	.037	-.004	-.054	.958
	X2	.214	.042	.318	5.121	.000
	X3	.497	.046	.749	10.905	.000

a. Dependent Variable: Y

Sumber : data primer diolah,2018

Koefisien Determinasi (R^2)

Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.930 ^a	.864	.855	1.634

a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1
b. Dependent Variable: Y

Hasil Perhitungan Koefisien Determinasi Parsial (r^2)

		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	T	Sig.
1	(Constant)	2.233	2.048		1.090	.281
	X1	-.002	.037	-.004	-.054	.958
	X2	.214	.042	.318	5.121	.000
	X3	.497	.046	.749	10.905	.000

a. Dependent Variable: Y