

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP
KINERJA DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL
MEDIASI**

(Studi Kasus pada Karyawan BPR di Yogyakarta)



SKRIPSI

Oleh:

Aprediakanina Regita W.

17312112

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2021**

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar maka saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai dengan peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, 8 Juni 2021

Penulis,



(Apredikanian Regita W.)

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN
GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA
MELALUI MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI
(Studi Kasus pada Karyawan BPR di Yogyakarta)**

SKRIPSI

Diajukan Oleh:

Nama: Apredikanina Regita Widiasmara

NIM: 17312112

Telah disetujui oleh dosen pembimbing

Pada tanggal: 4 Juni 2021

Dosen Pembimbing

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Herlina Rahmawati Dewi', with a small '13' written below the first part of the signature.

(Herlina Rahmawati Dewi, SE., M.Sc., CMA.)

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR/SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
TERHADAP KINERJA DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (Studi Kasus pada
Karyawan BPR di Yogyakarta)**

Disusun oleh : APREDIAKANINA REGITA WIDIASMARA

Nomor Mahasiswa : 17312112

Telah dipertahankan didepan Tim Penguji dan dinyatakan Lulus
pada hari, tanggal: Rabu, 07 Juli 2021

Penguji/Pembimbing Skripsi : Herlina Rahmawati Dewi, SE., M.Sc., CMA.

Penguji : Yuni Nustini, MAFIS., Ak., CA., Ph.D.



Mengetahui
Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia

Prof. Jaka Sriyana, Dr., M.Si

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja, pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja, pengaruh motivasi terhadap kinerja, pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi, pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi, pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variabel mediasi, dan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variabel mediasi pada BPR di DI Yogyakarta. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 165 pegawai Bank Perkreditan Rakyat di DI Yogyakarta. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional, dan motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Selain itu, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap motivasi. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa motivasi memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja serta motivasi memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja.

Kata kunci: Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, dan Kinerja

ABSTRACT

The purposes of this study are to determine the effect of organizational culture and toward performance, transformational leadership toward performance, motivation toward performance, organizational culture toward motivation, transformational leadership toward motivation, organizational culture toward performance with motivation as mediating variable, and transformational leadership with motivation as mediating variable in BPR DI Yogyakarta. This study uses a quantitative approach with survey method. The amount of samples used in this study are 165 employees of BPR Rakyat in DI Yogyakarta. The result of this study states that organizational culture, transformational leadership, and motivation have a positive and significant influence on performance. Also, organizational culture and transformational leadership have a positive and significant influence on motivation. The result of this study also states that motivation mediates the relation between organizational culture and performance as well as motivation mediates the relation between transformational leadership and performance.

Keywords: Organizational Culture, Transformational Leadership, Motivation, and Performance

KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Penulisan skripsi dengan judul **“Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus pada Karyawan BPR di Yogyakarta)”** dilakukan sebagai salah satu syarat kelulusan untuk mendapatkan gelar sarjana dari Program Studi Akuntansi Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia. Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini telah mendapatkan bantuan dan dorongan dari berbagai pihak, baik itu secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan terima kasih yang sebesar – besarnya kepada:

1. Bapak Jaka Sriyana, SE., M. Si., Ph. D. selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia
2. Bapak Dr. Mahmudi, SE., M.Si., Ak., CA., CMA selaku Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia
3. Ibu Herlina Rahmawati Dewi, SE., M.Sc. selaku dosen pembimbing skripsi yang telah memberikan ilmu, bantuan, dan dorongan kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
4. Kedua orang tua penulis, Nanang Sigit Pramono dan Niken Setiawati, yang telah memberikan bantuan, dorongan, dan doa – doa kepada penulis.

5. Saudara penulis Nindry, Maya, Ndaru, Tata, Alen, Rere, dan Gwen, yang telah memberikan dorongan dan doa kepada penulis.
6. Sahabat – sahabat penulis Vio, Intan, Dhanis, Rina, Titis, Fitri, dan Tituk yang telah membantu dan memberikan dorongan kepada penulis.
7. Teman seperjuangan penulis Ica, Nanin, Maya, Monic, Nala, Fifah, dan Dinda yang telah memberikan dorongan serta motivasi kepada penulis.

Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih terdapat kekurangan, Namun penulis berharap bahwa skripsi ini dapat bermanfaat dan membantu semua pihak.

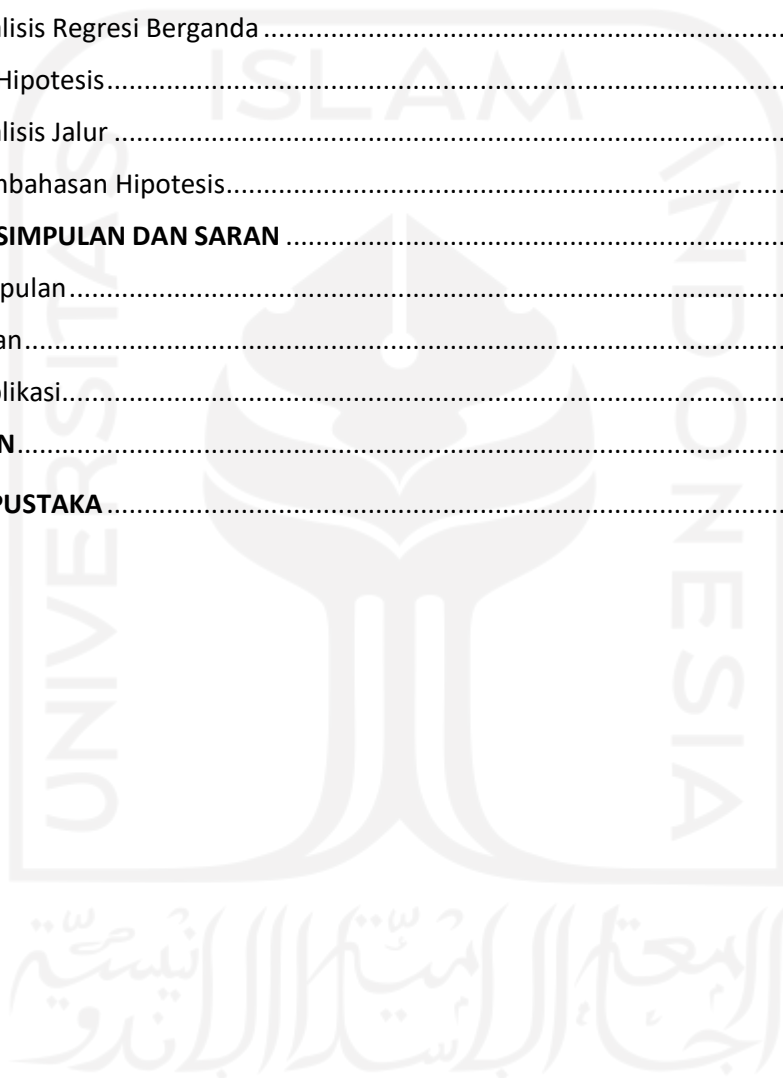
Yogyakarta, 2 Juni 2021

Aprediakanina Regita W.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
BERITA ACARA	iv
ABSTRAK	v
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR LAMPIRAN	xi
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Permasalahan Penelitian	8
1.3 Tujuan Penelitian	11
1.4 Sistematika Pembahasan	12
BAB II KAJIAN PUSTAKA	13
2.1 Landasan Teori.....	13
2.2 Telaah Kajian Terdahulu	23
2.3 Hipotesis	29
BAB III METODE PENELITIAN	39
3.1 Populasi dan Sampel.....	39
3.2 Definisi dan Operasi Variabel.....	40
3.3 Metode Pengumpulan Data.....	45
3.4 Metode Analisis	45
3.5 Pengujian Hipotesis	49
3.6 Analisis Jalur	51
3.7 Kerangka Penelitian	52

BAB IV PEMBAHASAN	53
4.1 Uji Validitas dan Uji Reabilitas	53
4.2 Analisis Deskriptif	60
4.3 Uji Asumsi Klasik	78
4.4 Analisis Regresi Berganda	82
4.5 Uji Hipotesis	91
4.6 Analisis Jalur	96
4.7 Pembahasan Hipotesis.....	105
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	116
5.1 Simpulan.....	116
5.2 Saran.....	116
5.3 Implikasi.....	117
LAMPIRAN	120
DAFTAR PUSTAKA	174



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Kuesioner Penelitian.....	120
Lampiran 2: Tabulasi Data	134
Lampiran 3: Data Karakteristik Responden.....	142
Lampiran 4: Tabulasi Penyebaran Kuesioner	144
Lampiran 5: Hasil Uji Validitas.....	146
Lampiran 6: Hasil Uji Reabilitas	159
Lampiran 7: Hasil Uji Asumsi Klasik.....	161
Lampiran 8: Hasil Uji Hipotesis	164
Lampiran 9: Hasil Uji Analisis Jalur	168
Lampiran 10: Bukti Bebas Plagiarisme	172



DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi	54
Tabel 4.2 Hasil Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	55
Tabel 4.3 Hasil Uji Variabel Kinerja.....	56
Tabel 4.4 Hasil Uji Variabel Motivasi.....	58
Tabel 4.5 Hasil Uji Reabilitas	59
Tabel 4.6 Hasil Analisis Deskriptif Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin ..	61
Tabel 4.7 Hasil Analisis Deskriptif Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	61
Tabel 4.8 Hasil Analisis Deskriptif Karakteristik Responden Status Pernikahan	62
Tabel 4.9 Hasil Analisis Deskriptif Karakteristik Responden Pendidikan Terakhir	63
Tabel 4.10 Hasil Analisis Deskriptif Karakteristik Responden Berdasarkan Posisi.....	64
Tabel 4.11 Hasil Analisis Deskriptif Karakteristik Responden Berdasarkan Bagian	65
Tabel 4.12 Hasil Analisis Deskriptif Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	66
Tabel 4.13 Hasil Analisis Deskriptif Karakteristik Responden Berdasarkan Penghasilan ...	67
Tabel 4.14 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Budaya Organisasi.....	68
Tabel 4.15 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	70
Tabel 4.16 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kinerja	73
Tabel 4.17 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Motivasi	76
Tabel 4.18 Hasil Uji Normalitas	79
Tabel 4.19 Hasil Uji Heteroskedastisitas	80
Tabel 4.19 Rangkuman Hasil Uji Heteroskedastisitas	80
Tabel 4.20 Hasil Uji Multikolinearitas	81
Tabel 4.21 Kesimpulan Hasil Uji Multikolinearitas.....	82
Tabel 4.22 Hasil Regresi Linier Berganda Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi	84
Tabel 4.23 Hasil Koefisiensi Determinasi Berganda Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi	86

Tabel 4.24 Hasil Regresi Linier Berganda Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja.....	87
Tabel 4.25 Hasil Koefisiensi Determinasi Berganda Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja.....	89
Tabel 4.26 Hasil Regresi Linier Berganda Motivasi Terhadap Kinerja.....	90
Tabel 4.27 Hasil Koefisiensi Determinasi Berganda Motivasi Terhadap Kinerja	91
Tabel 4.28 Hasil Uji Hipotesis Budaya Organisasi Terhadap Kinerja	92
Tabel 4.29 Hasil Uji Hipotesis Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja .	94
Tabel 4.30 Hasil Uji Hipotesis Motivasi Terhadap Kinerja	95
Tabel 4.31 Hasil Persamaan Satu Model Summary Budaya Organisasi	96
Tabel 4.32 Hasil Persamaan Satu Coeficients Budaya Organisasi	97
Tabel 4.33 Hasil Persamaan Dua Model Summary Budaya Organisasi.....	97
Tabel 4.34 Hasil Persamaan Satu Coeficients Budaya Organisasi	97
Tabel 4.35 Hasil Persamaan Satu Model Summary Kepemimpinan Transformasional ...	100
Tabel 4.36 Hasil Persamaan Satu Coeficients Gaya Kepemimpinan Transformasional ...	100
Tabel 4.37 Hasil Persamaan Dua Model Summary Kepemimpinan Transformasional	101
Tabel 4.38 Hasil Persamaan Satu Coeficients Gaya Kepemimpinan Transformasional ...	101
Tabel 4.39 Kesimpulan Hipotesis.....	104

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Kerangka Penelitian	52
Gambar 4.1 Kerangka Hipotesis	83
Gambar 4.2 Model Analisis Jalur Budaya Organisasi	98
Gambar 4.3 Model Analisis Jalur Gaya Kepemimpinan Transformasiona	102



BAB I

Pendahuluan

1.1. Latar Belakang

Pada era globalisasi saat ini, bisnis perbankan merupakan salah satu bisnis yang memiliki tingkat persaingan tinggi, sehingga diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas agar bisnis dapat bersaing dengan perusahaan lainnya (Rachmawati, 2018). Sumber daya manusia yang berkualitas dapat membantu perusahaan dalam memberikan pelayanan yang berkualitas pula dan dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif (Hatta & Rachbini, 2017). Alasan sumber daya manusia sebagai keunggulan kompetitif karena adanya intelektual, sifat, keterampilan, karakter personal serta proses intelektual dan kognitif yang berbeda dan tidak dapat ditiru oleh para pesaingnya (Hatta & Rachbini, 2017). Sehingga perlu adanya pengelolaan yang baik dan benar terhadap sumber daya manusia pada suatu perusahaan.

Pengelolaan sumber daya manusia tidak terlepas dari pengendalian manajemen. Anthony & Govindarajan (2011) menyatakan bahwa pengendalian manajemen merupakan satu – satunya perangkat manajer untuk mengimplementasi strategi yang diinginkan. Strategi diimplementasikan melalui struktur organisasi, manajemen sumber daya manusia (SDM), dan budaya. Selain itu, Anthony & Govindarajan (2011) menyatakan bahwa pengendalian manajemen merupakan sebuah proses dimana manajer mempengaruhi anggota organisasi

untuk mengimplementasikan strategi pada organisasi tersebut. Pengendalian manajemen melibatkan antisipasi kondisi masa depan untuk memastikan bahwa tujuan organisasi tercapai (Anthony & Govindarajan, 2011).

Masalah utama dari pengendalian manajemen adalah bagaimana cara mempengaruhi anggota organisasi agar bertindak demi pencapaian tujuan pribadi mereka dan sekaligus dapat membantu pencapaian tujuan organisasi (Anthony & Govindarajan, 2011). Dengan demikian, diperlukan adanya keselarasan tujuan, yang berarti bahwa tujuan seorang anggota organisasi seharusnya konsisten dengan tujuan organisasi itu sendiri (Anthony & Govindarajan, 2011).

Anthony & Govindarajan (2011) juga menjelaskan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi keselarasan tujuan, salah satunya adalah budaya. Budaya meliputi keyakinan bersama, nilai – nilai hidup yang dianut, norma – norma perilaku serta asumsi – asumsi yang secara implisit diterima dan yang secara eksplisit dimanifestasikan di seluruh jajaran organisasi (Anthony & Govindarajan, 2011).

Selain itu, Robbins & Judge (2013) menyatakan bahwa budaya memiliki beberapa peran. Pertama, budaya memiliki peran yang menentukan batas, budaya menciptakan perbedaan antara satu organisasi dan lainnya. Kedua, menyampaikan rasa identitas bagi anggota organisasi. Ketiga, budaya memfasilitasi komitmen untuk sesuatu yang lebih besar dari pada kepentingan pribadi individu. Keempat, meningkatkan stabilitas sistem sosial.

Robbins & Judge (2013) juga menyatakan bahwa budaya merupakan perekat sosial yang membantu menyatukan organisasi dengan memberikan standar terkait apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh anggota organisasi. Budaya organisasi pada suatu perusahaan dapat memberikan pengaruh positif terhadap anggota organisasi untuk meningkatkan kinerja mereka (Noor, 2012).

Faktor lain yang mempengaruhi keselarasan tujuan berdasarkan Anthony & Govindarajan (2011) adalah gaya manajemen atau gaya kepemimpinan. Faktor ini memiliki dampak yang paling kuat karena sikap – sikap bawahan akan mencerminkan sikap atasan mereka (Anthony & Govindarajan, 2011). Peran seorang pemimpin sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi dan meningkatkan kinerja pegawai (Paracha et al., 2012).

Gaya kepemimpinan memiliki beberapa jenis, seperti kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Pemimpin transaksional menanggapi kebutuhan pegawai secara material, sedangkan pemimpin transformasional berfokus pada konsep diri pegawai dan rasa harga diri pegawai (Bass, 2000). Rizki et al. (2019) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah upaya dalam memotivasi pegawai agar bekerja untuk mencapai tujuan organisasi dan memenuhi kebutuhannya di tingkat yang lebih tinggi.

Pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional memperhatikan kekhawatiran dan kebutuhan anggotanya, mengubah kesadaran anggota terkait

masalah dengan membantu melihat masalah menggunakan cara baru, dan membangkitkan semangat serta menginspirasi anggota agar dapat melakukan usaha ekstra untuk mencapai tujuan organisasi (Robbins & Judge, 2013).

Rizki et al. (2019) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan salah satu upaya yang dapat dilakukan dalam memotivasi pegawai untuk bekerja dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, perusahaan dengan gaya kepemimpinan transformasional dapat menunjukkan kesepakatan di antara manajer puncak atau pemimpin terkait tujuan organisasi yang dapat menghasilkan kinerja unggul (Robbins & Judge, 2013).

Sumber daya manusia yang berkualitas serta didukung oleh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan akan sangat dibutuhkan dalam bisnis perbankan. Perbankan dalam Undang – Undang No 10 Tahun 1998 adalah segala sesuatu yang terkait tentang bank, mencakup kelembagaan, kegiatan usaha, serta cara dan proses dalam melaksanakan kegiatan usahanya. Sedangkan, pengertian bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak (Undang - Undang Republik Indonesia No 10 Tahun 1998 Tentang Perubahan Atas Undang - Undang No 7 Tahun 1992 Tentang Perbankan, 1998). Sehingga, dapat disimpulkan bahwa bisnis perbankan sangat dibutuhkan oleh masyarakat dan terdapat berbagai jenis bank, salah satunya adalah Bank Perkreditan Rakyat (BPR).

Bank Perkreditan Rakyat berdasarkan Undang – undang No 10 Tahun 1998 adalah bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional atau berdasarkan prinsip syariah yang dalam kegiatannya tidak memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran. Sedangkan, Bank Umum adalah bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional dan atau berdasarkan prinsip syariah yang dalam kegiatannya memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran (Undang - Undang Republik Indonesia No 10 Tahun 1998 Tentang Perubahan Atas Undang - Undang No 7 Tahun 1992 Tentang Perbankan, 1998). Berdasarkan definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa Bank Perkreditan Rakyat berbeda dengan Bank Umum dan hanya menghimpun dana serta menyalurkan dana untuk meningkatkan perekonomian masyarakat kecil.

Bank Perkreditan Rakyat di Indonesia berdasarkan data Otoritas Jasa Keuangan berjumlah 1.506 perusahaan (Otoritas Jasa Keuangan, 2020). Sedangkan, jumlah Bank Perkreditan Rakyat di Provinsi D.I. Yogyakarta adalah 51 perusahaan (Otoritas Jasa Keuangan, 2020). Jumlah Bank Perkreditan Rakyat tersebut dapat dikatakan tidak sedikit, sehingga persaingan antar perusahaan akan semakin ketat. Dengan demikian, perusahaan memerlukan sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja dalam bersaing.

Bank Perkreditan Rakyat memerlukan sumber daya manusia yang dipengaruhi oleh budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan motivasi untuk meningkatkan kinerja. Suryo (2010) menyatakan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan

transformatif memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja. Risambessy (2012) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Sedangkan, Pawirosumarto et al. (2017) menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan Thamrin (2012) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformatif tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Selain itu, pengaruh motivasi terhadap hubungan antara budaya organisasi dan kinerja serta hubungan gaya kepemimpinan transformatif dan kinerja masih jarang diteliti pada penelitian sebelumnya.

Penelitian ini mereplikasi beberapa penelitian terdahulu. Penelitian pertama adalah Noor (2012) yang menyatakan bahwa bahwa budaya organisasi, komitmen organisasi, dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Budaya organisasi, motivasi, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Sedangkan komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Kedua, penelitian Risambessy (2012) yang menyatakan bahwa bahwa kepemimpinan transformatif memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi, *burnout*, kepuasan kerja, dan kinerja. Selain itu, motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap *burnout*, kepuasan kerja, dan kinerja. *Burnout* memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja. Sedangkan kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja.

Penelitian ketiga adalah penelitian Juliningrum & Sudiro (2013). Penelitian ini menyatakan bahwa budaya organisasi dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi. Kompensasi tidak berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja. Selain itu, budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi. Sedangkan, kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi.

Keempat, penelitian Haqq (2016) yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan motivasi. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Sedangkan, Motivasi tidak memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja.

Penelitian kelima adalah penelitian oleh (Priyanto, 2016). Penelitian ini menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja dan motivasi. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan motivasi. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Selain itu, gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja melalui motivasi. Sedangkan, motivasi tidak dapat memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi.

Penelitian keenam adalah penelitian Pawirosumarto et al. (2017) yang menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan

juga memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja. Sedangkan budaya organisasi, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja. Selain itu kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap hubungan antara kepuasan kerja, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan dengan kinerja. Penelitian terakhir adalah penelitian yang dilakukan oleh Rachmawati (2018) yang menyimpulkan bahwa pelatihan dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Oleh karena itu penelitian ini memiliki tujuan untuk menganalisis lebih jauh tentang bagaimana pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja dan bagaimana pengaruh motivasi pada hubungan tersebut. Sehingga, judul yang diambil dalam penelitian ini adalah **“Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja dengan Motivasi Sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus pada Karyawan BPR di Yogyakarta).”**

1.2. Permasalahan Penelitian

Suryo (2010), Noor (2012), Juliningrum (2013), (Haqq, 2016), Hatta & Rachbini (2017), dan Ma'mun (2018) menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja. Tetapi dalam penelitian Pawirosumarto et al. (2017) menyimpulkan bahwa budaya organisasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja. Sehingga, pengaruh variabel

budaya organisasi dengan variabel kinerja masih memiliki hasil yang belum konklusif.

Selain itu, pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional dengan variabel kinerja juga masih beragam. Suryo (2010), Thamrin (2012), Risambessy (2012), dan Pawirosumarto et al. (2017) menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja. Paracha (2012) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja, tetapi pengaruh tersebut masih sangat lemah. Penelitian lain menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja (Priyanto, 2016). Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Ma'mun (2018) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja.

Noor (2012), Risambessy (2012), Juliningrum & Sudiro (2013), Haqq (2016), Priyanto (2016), dan Rachmawati (2018) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Juliningrum & Sudiro (2013) dan Haqq (2016) menyatakan budaya organisasi juga memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi. Selain itu, gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi (Risambessy et al., 2012). Sedangkan, Priyanto (2016) menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap motivasi.

Penelitian – penelitian terdahulu masih memberikan hasil yang belum konklusif, sehingga penelitian ini menggunakan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional sebagai variabel independen serta kinerja sebagai variabel dependen dan motivasi sebagai variabel mediasi. Pemilihan variabel tersebut karena pada penelitian sebelumnya memiliki hasil yang belum konklusif. Alasan dalam pemilihan motivasi sebagai variabel mediasi ini karena pada penelitian sebelumnya disimpulkan bahwa motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja dan motivasi dipengaruhi juga oleh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional.

Objek penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah BPR di DI Yogyakarta. Pemilihan objek BPR di DI Yogyakarta karena jumlah Bank Perkreditan Rakyat di Provinsi D.I. Yogyakarta terbilang cukup banyak sebesar 51 perusahaan (Otoritas Jasa Keuangan, 2020). Selain itu, kinerja dari BPR di DI Yogyakarta terbilang cukup baik, melihat situasi pandemi saat ini dengan pertumbuhan kredit yang meningkat hingga 10,23 persen atau Rp 6,11 triliun (Ginting, 2020). Sedangkan jumlah dana pihak ketiga seperti deposito dan tabungan dapat mencapai Rp 6,02 triliun atau dapat dikatakan meningkat sebesar 9,10 persen dari tahun lalu pada seluruh BPR di daerah Yogyakarta (Ginting, 2020). Likuiditas dari BPR di daerah Yogyakarta dapat tumbuh hingga 10 persen dan rasio *Loan To Deposit* mencapai 100,44 persen (Ginting, 2020). Tingkat

likuiditas BPR tersebut telah melampaui nilai standar sebesar 5 persen dan rasio *Loan To Deposit* sebesar 90 persen (Ginting, 2020).

Kinerja BPR di DI Yogyakarta yang cukup stabil dengan jumlah perusahaan yang tidak sedikit dan tersebar di setiap kabupaten di DI Yogyakarta, maka penelitian terkait pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variabel mediasi memilih mengambil BPR di DI Yogyakarta sebagai objek penelitian.

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan tersebut, penelitian ini memiliki tujuan untuk:

1. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja.
2. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja.
3. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi.
4. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi.
5. Menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja.
6. Menganalisis pengaruh motivasi terhadap hubungan antara budaya organisasi dan kinerja.
7. Menganalisis pengaruh motivasi terhadap hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja.

1.4. Sistematika Pembahasan

Sistematika penulisan ini dibagi menjadi lima bagian, sebagai berikut:

- BAB I Merupakan pendahuluan yang terdiri dari latar belakang, permasalahan, tujuan penelitian, dan sistematika pembahasan
- BAB II Merupakan kajian pustaka yang terdiri dari landasan teori budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional, dan motivasi serta pengaruhnya terhadap kinerja, telaah kajian terdahulu, dan hipotesis
- BAB III Merupakan metode penelitian yang menjelaskan objek kajian dan responden dalam penelitian. Bab ini juga menjelaskan definisi operasional dan pengukuran variabel serta metode analisis data yang akan digunakan dalam penelitian ini.
- BAB IV Merupakan analisis dan pembahasan yang menjelaskan statistik deskriptif data serta responden, analisis data, dan pembahasan.
- BAB V Merupakan penutup yang menjelaskan kesimpulan, saran, dan implikasi dari penelitian ini.

BAB II

Kajian Pustaka

2.1 Landasan Teori

2.1.1. Sistem Pengendalian Manajemen

Suatu proses dimana para manajer mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk mengimplementasikan strategi organisasi disebut sebagai pengendalian manajemen (Anthony & Govindarajan, 2011). Kegiatan pengendalian manajemen berdasarkan (Anthony & Govindarajan, 2011) terdiri dari enam kegiatan, yaitu:

- 1) Merencanakan (*planning*) suatu hal seharusnya dilakukan oleh organisasi.
- 2) Mengoordinasikan (*coordinating*) aktivitas – aktivitas dari beberapa bagian organisasi.
- 3) Mengomunikasikan (*informing*) suatu informasi.
- 4) Mengevaluasi (*evaluating*) informasi.
- 5) Memutuskan (*deciding*) tindakan apa yang seharusnya diambil jika ada.
- 6) Mempengaruhi (*influencing*) orang – orang untuk mengubah perilaku mereka.

Masalah utama dari pengendalian manajemen adalah bagaimana mempengaruhi anggota untuk bertindak demi pencapaian

tujuan pribadi anggota dengan sekaligus juga membantu pencapaian tujuan organisasi (Anthony & Govindarajan, 2011). Keselarasan tujuan antara tujuan anggota dengan organisasi diperlukan agar dapat mengatasi masalah pengendalian sehingga tujuan anggota konsisten dengan tujuan organisasi (Anthony & Govindarajan, 2011). Faktor – faktor yang mempengaruhi keselarasan tujuan berdasarkan Anthony & Govindarajan (2011) terdiri dari faktor eksternal dan faktor internal.

Faktor eksternal berupa norma – norma terkait perilaku yang diharapkan di dalam masyarakat dan organisasi menjadi bagiannya (Anthony & Govindarajan, 2011). Faktor internal berdasarkan Anthony (2011) terdiri dari empat faktor, yaitu:

- 1) Budaya, meliputi keyakinan bersama, nilai – nilai hidup yang dianut, norma – norma perilaku serta asumsi – asumsi dalam organisasi.
- 2) Gaya manajemen, merupakan faktor internal yang memiliki dampak paling kuat terhadap pengendalian manajemen karena sikap bawahan mencerminkan sikap atasannya.
- 3) Organisasi informal, proses pengendalian manajemen tidak bisa dipahami tanpa mengenali arti penting dari hubungan – hubungan dalam organisasi yang bersifat informal.

- 4) Persepsi dan komunikasi, dalam usaha untuk meraih tujuan organisasi maka para manajer harus mengetahui dan memahami tujuan dan tindakan yang harus diambil dengan menyerap informasi secara formal (seperti anggaran dan dokumen resmi) maupun secara informal (seperti bahan obrolan yang tidak resmi).

2.1.2. Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah sekumpulan nilai, kepercayaan, perilaku, adat istiadat, dan sikap yang digunakan anggota organisasi untuk membantu memahami organisasinya, seperti memahami bagaimana organisasi melakukan sesuatu dan apa yang dianggap penting pada organisasinya (Griffin, 2016). Karakteristik budaya organisasi menurut Luthans (2011) terbagi menjadi enam karakteristik, yaitu:

- 1) Keteraturan perilaku yang diamati, ketika peserta organisasi berinteraksi satu sama lain, mereka menggunakan bahasa, terminologi, dan ritual yang sama mengenai penghormatan dan sikap.
- 2) Norma atau standar perilaku, termasuk pedoman tentang seberapa banyak pekerjaan yang harus dilakukan.

- 3) Nilai dominan atau nilai-nilai utama yang didukung oleh organisasi dan diharapkan untuk diterapkan oleh para anggotanya.
- 4) Filsafat atau kebijakan yang menetapkan keyakinan organisasi tentang bagaimana pegawai dan/atau pelanggan diperlakukan.
- 5) Aturan atau pedoman ketat dalam organisasi.
- 6) Iklim organisasi, “perasaan” keseluruhan yang ditunjukkan oleh tata letak fisik, cara anggota berinteraksi, dan cara anggota organisasi berperilaku dengan pelanggan atau orang luar lainnya.

Peran budaya organisasi berdasarkan Robbins & Judge (2013) adalah untuk menentukan batas, dengan:

- 1) Menciptakan perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi lainnya
- 2) Menyampaikan kesadaran identitas bagi anggota organisasi
- 3) Memfasilitasi komitmen untuk sesuatu yang lebih besar dari kepentingan pribadi individu
- 4) Meningkatkan stabilitas sistem sosial

Selain itu, peran budaya organisasi adalah sebagai perekat sosial yang membantu menyatukan organisasi dengan memberikan

standar tentang apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh anggota dan menjadi mekanisme pengambilan akal serta kontrol yang mengarahkan dan membentuk sikap dan perilaku anggota organisasi (Robbins & Judge, 2013).

2.1.3. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional lebih didasarkan pada perubahan nilai, keyakinan, dan kebutuhan para anggotanya (Luthans, 2011). Kunci dari pemimpin transformasional berdasarkan Luthans (2011) adalah pemimpin yang berusaha untuk memberdayakan dan meningkatkan anggotanya.

Robbins & Judge (2013) menyatakan bahwa pemimpin transformasional menginspirasi pengikutnya untuk melampaui kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan dapat memberikan semangat pada anggotanya. Seorang pemimpin transformasional memperhatikan kebutuhan dan perhatian lebih kepada anggotanya, mengubah kesadaran anggota untuk melihat suatu masalah lama dengan cara baru, dan membangkitkan semangat serta menginspirasi anggota untuk melakukan usaha ekstra untuk mencapai organisasi (Robbins & Judge, 2013).

Kepemimpinan transformasional menurut Bass (2000) memiliki tiga faktor, yaitu:

- 1) Kepemimpinan yang karismatik dan inspirasional (pemimpin membayangkan masa depan yang berharga, mengartikulasikan bagaimana mencapainya, menetapkan standar yang tinggi, dan menempatkan dirinya sebagai teladan yang diidentifikasi oleh anggota).
- 2) Stimulasi intelektual (pemimpin mendorong pengikut untuk mempertanyakan asumsi dan melihat masalah lama dengan cara baru agar memungkinkan anggota menjadi lebih inovatif dan kreatif).
- 3) Pertimbangan individual (pemimpin memperlakukan setiap anggotanya secara individual dengan kebutuhan yang berbeda untuk dukungan dan pengembangan yang berbeda pula).

Salah satu teori kepemimpinan adalah teori *path-goal*. Teori *path-goal* berdasarkan Griffin (2016) menyarankan bahwa fungsi utama seorang pemimpin adalah untuk membuat penghargaan yang berharga tersedia di tempat kerja dan untuk menjelaskan kepada anggota jenis-jenis perilaku yang akan mengarah pada pencapaian tujuan dan penghargaan yang berharga, seperti pemimpin harus

menjelaskan cara untuk pencapaian tujuan. Teori *path-goal* berfokus pada faktor situasional dari karakteristik pribadi anggota dan karakteristik lingkungan tempat kerja (Griffin, 2016).

2.1.4. Motivasi

Motivasi dapat diartikan sebagai konsep penjelasan yang digunakan untuk memahami perilaku yang diamati atau dikatakan pula bahwa motivasi merupakan konsep yang digunakan ketika menggambarkan kekuatan yang ada pada diri seseorang untuk memulai dan mengarahkan perilaku (Gibson et al., 2009).

Luthans (2011) menyatakan bahwa motivasi terdiri dari tiga elemen yang saling berinteraksi dan saling bergantung, yaitu:

- 1) Kebutuhan, kebutuhan diciptakan setiap kali ada ketidakseimbangan fisiologis atau psikologis.
- 2) Dorongan (*drives*), dorongan fisiologis dan psikologis berorientasi pada tindakan dan memberikan acuan energi untuk mencapai insentif.
- 3) Insentif, segala sesuatu yang akan mengurangi kebutuhan dan dorongan.

Armstrong & Taylor (2014) menyatakan bahwa terdapat dua jenis motivasi, yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik.

Motivasi intrinsik berdasarkan Armstrong & Taylor (2014) terjadi ketika individu merasa bahwa pekerjaan mereka penting, menarik, menantang serta memberikan kebebasan untuk bertindak, dan ruang lingkup untuk menggunakan serta mengembangkan keterampilan dan kemampuan mereka. Motivasi ekstrinsik terjadi ketika sesuatu dilakukan untuk memotivasi mereka, termasuk penghargaan seperti insentif, kenaikan gaji, pujian atau promosi, dan hukuman seperti tindakan disipliner, pemotongan gaji, atau kritik (Armstrong & Taylor, 2014).

Motivasi memiliki beberapa jenis teori, yaitu:

1) Teori Motivasi Ekuitas

Teori ekuitas berdasarkan Griffin (2016) adalah bahwa pegawai akan lebih termotivasi jika mendapatkan penghargaan yang sesuai dengan kinerjanya. Teori ini menyatakan bahwa pegawai akan membandingkan penghargaannya terhadap orang lain untuk menilai apakah penghargaan yang diberikan seimbang, kurang dihargai (*underrewarded*), atau terlalu dihargai (*overrewarded*) (Griffin, 2016). Seorang pegawai yang merasa dirinya kurang dihargai (*underrewarded*) atau terlalu dihargai (*overrewarded*) dapat memberikan usaha yang lebih rendah

sehingga dapat menurunkan kinerja (Griffin, 2016). Tetapi, Griffin (2016) juga menyatakan bahwa hal tersebut dapat meningkatkan kinerja agar mendapatkan penghargaan yang sesuai.

2) Teori Motivasi *Reinformance*

Teori *reinformance* berdasarkan Griffin (2016) adalah bahwa perilaku yang menghasilkan konsekuensi penghargaan cenderung diulang, sedangkan perilaku yang menghasilkan konsekuensi hukuman cenderung tidak terulang. *Reinformance* positif atau seperti memberikan penghargaan dan *avoidance* atau menghindari konsekuensi yang tidak diinginkan merupakan jenis *reinformance* yang dapat menguatkan atau mempertahankan perilaku (Griffin, 2016). Sedangkan, hukuman dan *extinction* akibat telah menerima penghargaan dapat melemahkan perilaku (Griffin, 2016).

3) Teori Motivasi *Instrumentality*

Teori ini menyatakan bahwa penghargaan dan hukuman adalah instrumen terbaik yang dapat digunakan untuk membentuk perilaku dan mengasumsikan bahwa orang akan termotivasi untuk bekerja jika penghargaan dan

hukuman terkait langsung dengan kinerja mereka, sehingga penghargaan bergantung pada kinerja yang efektif (Armstrong & Taylor, 2014).

2.1.5. Kinerja

Kinerja merupakan tingkat keberhasilan seseorang dalam periode tertentu untuk menjalankan tugas yang dari berbagai atribut, seperti standar kerja, target atau kriteria yang telah ditentukan, ditetapkan, dan disepakati sebelumnya (Rizki et al., 2019).

Robbins (2013) menyatakan bahwa terdapat tiga jenis perilaku utama yang membentuk kinerja di tempat kerja, yaitu:

- 1) Performa tugas, melakukan tugas dan tanggung jawab yang berkontribusi pada produksi barang atau jasa maupun berkontribusi pada tugas administrasi.
- 2) Kewarganegaraan (*citizenship*), tindakan yang berkontribusi pada lingkungan psikologis organisasi.
- 3) Kontra produktivitas, tindakan yang secara aktif merusak organisasi.

Kinerja individu berdasarkan Griffin (2016) secara umum ditentukan oleh tiga hal, yaitu motivasi (keinginan untuk melakukan pekerjaan), kemampuan (kemampuan untuk melakukan pekerjaan), dan lingkungan kerja (sumber daya yang dibutuhkan untuk melakukan

pekerjaan). Sedangkan, penilaian kinerja berdasarkan Griffin (2016) adalah penilaian formal terkait seberapa baik karyawan melakukan pekerjaannya dan kinerja karyawan yang harus dievaluasi secara teratur.

Gibson et al. (2009) menyatakan bahwa kinerja individu merupakan fondasi kinerja organisasi dan dipengaruhi oleh:

- 1) Karakteristik individu, psikologi atau terkait tentang hubungan antara sikap, persepsi, kepribadian, nilai, dan kinerja individu.
- 2) Motivasi individual, kemampuan bekerja menentukan kinerja.
- 3) Penghargaan dan penilaian, pemimpin dapat menggunakan penghargaan untuk meningkatkan kinerja pegawai saat ini. Penghargaan juga dapat digunakan untuk menarik karyawan yang terampil ke organisasi.

2.2. Telaah Kajian Terdahulu

Penelitian Suryo (2010) meneliti bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan inovasi terhadap kinerja menggunakan pendekatan *Structural Equation Model*. Penelitian ini menyimpulkan bahwa budaya organisasi, gaya kepemimpinan

transformasional, dan inovasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Budaya organisasi dan berpengaruh positif signifikan terhadap inovasi. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja melalui budaya dan kinerja.

Zainul Arifin Noor (2012) melakukan penelitian dengan menggunakan teknik penarikan sampel dengan metode *proportional random sampling* (teknik sampel proporsional). Penelitian ini menyimpulkan bahwa budaya organisasi, komitmen organisasi, dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Budaya organisasi, motivasi, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Sedangkan, komitmen organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja.

Thamrin (2012) menggunakan metode survei dalam penelitian berjudul “*The Influence of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Job Satisfaction and Employee Performance*”. Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Komitmen organisasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja, tetapi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

Penelitian Risambessy et al. (2012) bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi,

burnout, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Risambessy (2012) menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *burnout*. Motivasi memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap *burnout*, sedangkan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja. *Burnout* memiliki pengaruh dan memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap kinerja dan kepuasan kerja. Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja.

Paracha et al. (2012) menyimpulkan bahwa kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja pegawai, tetapi tidak memiliki pengaruh terhadap hubungan antara kepemimpinan transaksional dan.

Penelitian Juliningrum & Sudiro (2013) memiliki objek penelitian kompensasi, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja pegawai. Penelitian ini menggunakan metode survei dengan kuesioner dalam pengumpulan data dan metode analisis menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Penelitian dengan “*Pengaruh Kompensasi, Budaya Organisasi, terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai*” menyimpulkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh

terhadap motivasi dan kinerja. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi dan kinerja. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja melalui motivasi. Sedangkan, kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi.

Penelitian Priyanto (2016) memiliki tujuan untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan, motivasi sebagai mediator pengaruh dari gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bo Kyung Pasuruan. Penelitian bersifat eksplanatori ini menyimpulkan bahwa kompensasi dan motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja serta motivasi. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi. Kompensasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi dan motivasi tidak dapat memediasi kompensasi terhadap kinerja.

Haqq (2016) menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan

terhadap kinerja. Berdasarkan penelitian ini, motivasi bukan merupakan variabel mediating atau tidak bisa memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja.

Penelitian dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan insentif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja. Insentif berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja. Kepuasan kerja memberikan pengaruh positif signifikan terhadap kinerja. (Hatta & Rachbini, 2017)

Pawirosumarto et al. (2017) melakukan penelitian dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan implikasinya terhadap kinerja. Penelitian tersebut menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan lingkungan kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Budaya organisasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja.

Penelitian Ma'mun (2018) menyimpulkan bahwa budaya organisasi, dan pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan tidak signifikan

terhadap komitmen. Budaya organisasi, pengembangan karir, dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian ini merupakan sebuah penelitian *explanatory research* dengan data *ex post facto* (setelah kejadian) dan teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, kuesioner, dan dokumentasi.

Penelitian Rachmawati (2018) menggunakan metode survei dan metode verifikatif dengan tujuan untuk menguji pengaruh pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT Bank Bjb kantor Bandung. Penelitian ini menyimpulkan bahwa pelatihan dan motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.

Penelitian dengan tujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap perilaku inovatif dan kinerja karyawan di PT Bank Danamon Indonesia menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap budaya organisasi. Budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap perilaku inovasi. Perilaku inovasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh terhadap perilaku inovasi. (Rizki et al., 2019)

2.3. Hipotesis

2.3.1. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

Pengendalian manajemen merupakan perangkat manajer yang digunakan dalam mengimplementasikan strategi, selain itu dapat diimplementasikan melalui struktur organisasi, manajemen sumber daya manusia, dan budaya yang saling berpengaruh satu sama lain untuk menghasilkan kinerja yang baik (Anthony & Govindarajan, 2011). Masalah utama dalam pengendalian manajemen adalah diperlukan adanya keselarasan tujuan untuk mencapai tujuan organisasi (Anthony & Govindarajan, 2011). Manajer (*principal*) memiliki hubungan kontrak dengan pegawai (*agen*) dan jika hubungan kedua pihak tersebut adalah pemaksimal utilitas, maka ada alasan kuat untuk percaya bahwa *agen* tidak akan selalu bertindak untuk kepentingan terbaik *principal* (Jensen & Meckling, 1976).

Organisasi memerlukan adanya keselarasan tujuan agar pelaksanaan pengendalian manajemen dapat berjalan dengan baik. Pengendalian manajemen yang baik akan berpengaruh pada kebudayaan, struktur organisasi, dan manajemen sumber daya manusia dalam mengimplementasikan strategi. Strategi yang diimplementasikan dengan baik akan menghasilkan kinerja yang baik. Sehingga dengan budaya organisasi yang dapat membantu dalam

implementasi strategi akan menghasilkan kinerja yang efektif dan efisien.

Budaya organisasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Suryo (2010), Noor (2012), Juliningrum & Sudiro (2013), Haqq (2016), Hatta & Rachbini (2017), dan Ma'mun (2018). Sedangkan, hasil penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Pawirosumarto et al. (2017) yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja.

Sehingga dapat dirumuskan hipotesis, yaitu:

H1: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja

2.3.2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja

Gaya kepemimpinan merupakan faktor internal yang dapat mempengaruhi pengendalian manajemen (Anthony & Govindarajan, 2011). Pengendalian manajemen dilaksanakan untuk mengimplementasikan strategi agar dapat mencapai tujuan organisasi (Anthony & Govindarajan, 2011). Teori *path-goal* menjelaskan bahwa fungsi utama seorang pemimpin adalah untuk membuat penghargaan yang diinginkan di tempat kerja dan untuk menjelaskan kepada

bawahan jenis-jenis perilaku yang akan mengarah pada pencapaian tujuan (Griffin, 2016). Tujuan organisasi yang tercapai dapat diartikan bahwa telah menghasilkan kinerja yang efektif dan efisien. Sehingga, dengan gaya kepemimpinan yang tepat akan berpengaruh terhadap kinerja yang dihasilkan.

Hasil dari penelitian dilakukan oleh Risambessy et al. (2012) yang menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan penelitian Suryo (2010), Thamrin (2012), dan Pawirosumarto et al. (2017) yang menyatakan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Sedangkan, penelitian Ma'mun (2018) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja. Priyanto (2016) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja.

Sehingga dapat dirumuskan hipotesis, yaitu:

H2: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja

2.3.3. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi

Pengendalian manajemen berpengaruh terhadap perilaku manusia dan salah satu faktor internal yang mempengaruhi perilaku manusia dalam organisasi perusahaan adalah budaya (Anthony & Govindarajan, 2011). Budaya yang baik akan mendukung pengendalian internal yang memadai dan tidak akan memotivasi individu untuk bertindak melawan organisasi (Anthony & Govindarajan, 2011). Selain itu, teori *reinforcement* menjelaskan bahwa perilaku yang menghasilkan konsekuensi penghargaan cenderung diulangi, sedangkan perilaku yang menghasilkan konsekuensi hukuman cenderung tidak terulang (Griffin, 2016).

Organisasi dengan budaya yang baik akan mempengaruhi bagaimana perilaku pegawai. Budaya dengan memberikan penghargaan atas pekerjaan yang baik oleh pegawai akan memotivasi lebih pegawai dalam bekerja. Teori ekuitas juga menjelaskan bahwa orang termotivasi untuk mencari keadilan sosial dalam penghargaan yang mereka terima atas kinerja (Griffin, 2016). Sehingga, budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi (Juliningrum & Sudiro, 2013).

Sehingga dapat dirumuskan hipotesis, yaitu:

H3: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi

2.3.4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi

Gaya kepemimpinan mempengaruhi perilaku dan pengendalian manajemen pada suatu organisasi (Anthony & Govindarajan, 2011). Para manajer atau pemimpin memiliki gaya yang beragam, seperti memiliki kharisma dan ramah ataupun bergaya santai, akan mencerminkan perilaku bawahannya (Anthony & Govindarajan, 2011). Selain itu, pemimpin dapat mengubah gaya atau perilaku mereka untuk memenuhi tuntutan situasi tertentu (Griffin, 2016). Sebagai contoh, Griffin (2016) menjelaskan bahwa ketika terdapat sekelompok bawahan baru dan proyek baru, pemimpin dapat menjadi direktif dalam menetapkan prosedur kerja dan menguraikan apa yang perlu dilakukan. Selanjutnya, pemimpin dapat mengadopsi perilaku suportif untuk menumbuhkan keterpaduan kelompok dan iklim yang positif (Griffin, 2016). Saat kelompok menjadi terbiasa dengan tugas dan ketika masalah baru ditemui, pemimpin mungkin menunjukkan perilaku partisipatif untuk meningkatkan motivasi anggota kelompok. (Griffin, 2016)

Gaya kepemimpinan seorang pemimpin akan sangat berpengaruh terhadap perilaku bawahannya. Gaya pemimpin yang suportif seperti gaya kepemimpinan transformasional akan lebih

memotivasi bawahannya dalam bekerja. Gaya kepemimpinan transformasional berperan langsung dalam meningkatkan motivasi atau berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi (Risambessy et al., 2012). Sedangkan, Priyanto (2016) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap motivasi.

Sehingga dapat dirumuskan hipotesis, yaitu:

H4: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi

2.3.5. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja

Pengendalian manajemen merupakan suatu perangkat yang digunakan manajer dalam mengimplementasikan strategi agar dapat mencapai tujuan organisasi dan kinerja yang efektif serta efisien (Anthony & Govindarajan, 2011). Salah satu cara yang dapat digunakan dalam mengimplementasikan strategi adalah manajemen sumber daya manusia, dengan melakukan seleksi, pelatihan, evaluasi, promosi, dan pemecatan pegawai (Anthony & Govindarajan, 2011). Teori ekuitas menjelaskan bahwa hasil dari pekerjaan termasuk gaji, pengakuan, promosi, hubungan sosial, dan penghargaan intrinsik (Griffin, 2016). Selain itu, Griffin (2016) menjelaskan bahwa ekuitas

adalah keyakinan individu bahwa perlakuan yang diterimanya adil relatif terhadap perlakuan yang diterima orang lain.

Teori *Instrumentality* berdasarkan Armstrong & Taylor (2014) menyatakan bahwa penghargaan dan hukuman adalah instrumen terbaik yang dapat digunakan untuk membentuk perilaku. Teori ini mengasumsikan bahwa orang akan termotivasi untuk bekerja jika penghargaan dan hukuman terkait langsung dengan kinerja mereka, sehingga penghargaan bergantung pada kinerja yang efektif (Armstrong & Taylor, 2014). Oleh karena itu, memberikan penghargaan atas pekerjaan kepada seorang pegawai akan memotivasi dalam bekerja yang akan meningkatkan kinerja. Motivasi mampu memberikan kontribusi atau pengaruh positif terhadap kinerja (Juliningrum & Sudiro, 2013). Penelitian Risambessy (2012), Rachmawati (2018), Noor (2012), Haqq (2016), dan Priyanto (2016) juga menyimpulkan bahwa pelatihan dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja.

Sehingga dapat dirumuskan hipotesis, yaitu:

H5: Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja

2.3.6. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi

Tujuan utama dari sistem pengendalian manajemen adalah memastikan adanya keselarasan tujuan (goal congruence) yang tinggi untuk menghasilkan kinerja yang efektif dan efisien (Anthony & Govindarajan, 2011). Budaya pada organisasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi keselarasan tujuan. Budaya yang baik maka akan berpengaruh terhadap pengendalian manajemen dengan keselarasan tujuan yang baik, sehingga akan memotivasi pegawai untuk bertindak demi kepentingan organisasi dan menghasilkan kinerja yang baik (Anthony & Govindarajan, 2011).

Persepsi seseorang tentang lingkungan kerja mereka dan cara mereka menafsirkan dan memahaminya merupakan kekuatan psikologis atau mental yang mempengaruhi motivasi, serta pada kebutuhan dasar (Armstrong & Taylor, 2014). Selain itu, Armstrong & Taylor (2014) menyatakan pada teori pembelajaran sosial bahwa konsep perilaku dasar sebagai penentu perilaku masa depan yang menekankan pentingnya faktor psikologis internal, terutama harapan tentang nilai tujuan dan kemampuan individu untuk mencapainya. Armstrong & Taylor (2014) juga menyatakan bahwa situasi akan mempengaruhi perilaku individu, individu secara bersamaan akan mempengaruhi situasi.

Situasi dan lingkungan pada suatu organisasi merupakan cerminan dari budaya yang ada pada organisasi itu sendiri. Sehingga, budaya yang baik dan mendukung akan mempengaruhi psikologi seorang karyawan yang dapat memotivasi dalam bekerja untuk menghasilkan kinerja yang berkualitas. Sehingga, budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi. Juliningrum & Sudiro (2013) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan budaya organisasi terhadap kinerja melalui motivasi. Sedangkan, Haqq (2016) menyatakan bahwa motivasi tidak bisa memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja.

Sehingga dapat dirumuskan hipotesis, yaitu:

H6: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja dengan melalui motivasi

2.3.7. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Melalui Motivasi

Pengendalian manajemen merupakan proses dimana manajer mempengaruhi anggotanya untuk mengimplementasikan strategi agar dapat mencapai tujuan dan menghasilkan kinerja yang berkualitas (Anthony & Govindarajan, 2011). Pengendalian manajemen dipengaruhi oleh perilaku dan gaya pemimpin karena sikap bawahan

akan mencerminkan sikap atasan mereka (Anthony & Govindarajan, 2011). Selain itu, Griffin (2016) menyatakan bahwa perilaku pemimpin yang berbeda mempengaruhi motivasi bawahan untuk berprestasi. Griffin (2016) juga menyatakan bahwa seorang manajer dapat mempengaruhi perilaku dengan menetapkan tujuan untuk bawahannya dalam organisasi.

Gaya kepemimpinan yang sesuai dan mendukung pegawai dalam bekerja akan memotivasi pegawai untuk menghasilkan kinerja yang maksimal. Selain itu, gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang memotivasi bawahannya agar mencapai tujuan organisasi (Rizki et al., 2019). Sehingga, gaya kepemimpinan transformasional akan membuat pegawai termotivasi untuk meraih kinerja yang berkualitas. Priyanto (2016) juga menyimpulkan bahwa motivasi memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dengan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja.

Sehingga dapat dirumuskan hipotesis, yaitu:

H7: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja melalui motivasi

BAB III

Metode Penelitian

3.1 Populasi dan Sampel

Penelitian ini menggunakan populasi dari Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di DI. Yogyakarta. Berdasarkan data Otoritas Jasa Keuangan tahun 2020, jumlah BPR di DI. Yogyakarta sebesar 51 perusahaan (Otoritas Jasa Keuangan, 2020). Rata – rata jumlah pegawai sebesar 40 pegawai, sehingga populasi total sebesar 2040 pegawai. Sampel yang digunakan yang digunakan dalam penelitian ini dihitung menggunakan rumus slovin (Umar, 2013), sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan:

n = ukuran sampel

N = Ukuran populasi

e^2 = taraf kesalahan dalam pengambilan sampel yang masih bisa ditoleransi

(e = 0,075)

Sehingga, jumlah sampel menggunakan rumus di atas adalah:

$$n = \frac{(51 \times 40)}{1 + 51(0,075)^2} = 163 \text{ responden}$$

Penelitian ini akan menyebarkan kuesioner ke 163 pegawai pada Bank Perkreditan Rakyat di DI. Yogyakarta.

3.2 Definisi dan Operasional Variabel

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terbagi menjadi tiga, yaitu variabel dependen, variabel independen, dan variabel mediating. Variabel dependen adalah kinerja, variabel independen adalah budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional, serta variabel mediating adalah motivasi.

3.2.1. Variabel Dependen

Variabel dependen adalah variabel utama untuk di investigasi bagi peneliti (Ghozali, 2013). Variabel dependen pada penelitian ini adalah kinerja.

3.2.1.1.Kinerja

Kinerja merupakan tingkat keberhasilan seseorang selama periode tertentu dalam melakukan suatu tugas yang dari berbagai atribut, seperti standar kerja, target, dan kriteria yang sudah disepakati sebelumnya (Rizki et al., 2019). Indikator dalam pengukuran kinerja berdasarkan Rachmawati (2018) yaitu:

- 1) Kualitas:
 - i. Kemampuan menyelesaikan tugas

- ii. Ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas
- iii. Ketelitian dalam menyelesaikan tugas
- 2) Kuantitas
 - i. Kecepatan dalam menyelesaikan tugas
 - ii. Hasil kerja
- 3) Pengetahuan mengenai pekerjaan:
 - i. Pemahaman terhadap prosedur kerja
 - ii. Penggunaan fasilitas kerja dengan baik
- 4) Tanggung jawab:
 - i. Mampu menyelesaikan tugas tanpa bantuan atasan
 - ii. Hadir tepat waktu
- 5) Disiplin:
 - i. Ketaatan dalam aturan perusahaan

Indikator tersebut kemudian dikembangkan menjadi pertanyaan yang diukur menggunakan skala likert 5 poin, (1) sangat setuju hingga (5) sangat tidak setuju.

3.2.2. Variabel Independen

Variabel Independen adalah variabel yang dapat mempengaruhi variabel dependen secara positif atau negatif (Ghozali, 2013).

Penelitian ini menggunakan dua variabel independen, yaitu:

3.2.2.1. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan suatu sistem yang dianut oleh para anggota organisasi untuk membedakan organisasi mereka dengan organisasi lain (Juliningrum & Sudiro, 2013). Indikator yang digunakan dalam mengukur budaya organisasi berdasarkan Pawirosumarto et al. (2017) yaitu:

- 1) Suasana kerja:
 - i. Suasana kerja yang memuaskan
 - ii. Suasana kerja yang mendukung
- 2) Hubungan dengan rekan kerja:
 - i. Hubungan yang harmonis dengan rekan kerja
 - ii. Tidak ada intrik bersama
- 3) Fasilitas kerja
 - i. Perlengkapan lengkap
 - ii. Perlengkapan modern
- 4) Struktur tugas:
 - i. Distribusi tugas mengikuti prosedurnya
 - ii. Pengiriman tugas terstruktur

Berdasarkan indikator tersebut kemudian dikembangkan menjadi pertanyaan yang diukur menggunakan skala likert 5 poin, (1) sangat setuju hingga (5) sangat tidak setuju.

3.2.2.2. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah suatu usaha yang digunakan untuk memotivasi anggota organisasi agar dapat bekerja guna mencapai tujuan organisasi (Rizki et al., 2019). Risambessy (2012) menyatakan bahwa terdapat beberapa indikator dalam mengukur gaya kepemimpinan transformasional, yaitu:

- 1) Pengaruh yang ideal karena teladan dan pemimpin yang bangga.
- 2) Tingkah laku pemimpin adalah sebagai pemimpin yang mandiri dengan anggota yang memiliki motivasi tinggi serta selalu memberikan makna dan tantangan pada pekerjaan seperti menyatukan visi dan misi.
- 3) Stimulasi intelektual yaitu pemimpin menstimulasi anggota untuk lebih memberikan *reward* dan mengembangkan ide baru.
- 4) Pertimbangan individu yaitu pemimpin memberikan perhatian terhadap kebutuhan individu dengan berfokus pada kemampuan, dapat menjadi pelatih yang baik, dan adanya komunikasi langsung.

Indikator berdasarkan Risambessy (2012) tersebut kemudian dikembangkan menjadi pertanyaan yang diukur menggunakan skala likert 5 poin, (1) sangat setuju hingga (5) sangat tidak setuju.

3.2.3. Variabel Mediating

Variabel mediating adalah variabel antara sebelum variabel independen mempengaruhi variabel dependen (Ghozali, 2013).

Variabel mediating dalam penelitian ini adalah motivasi.

3.2.3.1. Motivasi

Motivasi kerja adalah dorongan usaha dan keinginan dalam diri manusia yang dapat mengaktifkan, memberi daya serta mengarahkan perilakunya agar dapat melaksanakan tugas serta tanggung jawab terhadap pekerjaannya (Juliningrum & Sudiro, 2013). Motivasi dapat diukur menggunakan indikator berdasarkan Rachmawati (2018), yaitu:

1) Kebutuhan fisiologis:

- i. Gaji
- ii. Peralatan kerja

2) Kebutuhan sosial:

- i. Interaksi dan hubungan dengan rekan kerja
- ii. Hubungan rekan kerja antara atasan dan bawahan

3) Kebutuhan harga diri:

- i. Promosi jabatan
- ii. Penghargaan terhadap prestasi

Indikator motivasi tersebut kemudian dikembangkan menjadi pertanyaan yang diukur menggunakan skala likert 5 poin, (1) sangat setuju hingga (5) sangat tidak setuju.

3.3. Metode Pengumpulan Data

3.3.1. Jenis Data dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh menggunakan metode *sampling* dengan *random sampling*. Pengumpulan data dilakukan dengan cara membagikan kuesioner kepada pegawai Bank Perkreditan Rakyat (BPR) yang berada di wilayah DI Yogyakarta. Pengukuran respon dari responden diukur menggunakan skala likert 5 poin, (1) sangat setuju hingga (5) sangat tidak setuju.

3.4. Metode Analisis

Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variabel mediating. Budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional merupakan variabel independen, kinerja merupakan

variabel dependen, dan motivasi merupakan variabel mediating. Data yang digunakan pada penelitian ini adalah data primer dengan menggunakan kuesioner yang perlu diuji kualitas datanya.

3.4.1. Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif berdasarkan Ghozali (2018) digunakan untuk memberikan deskripsi terkait data yang telah dikumpulkan untuk diolah dengan memperhatikan rata – rata, standar deviasi, dan varian. Statistik deskriptif juga digunakan untuk melihat gambaran variabel – variabel penelitian yang sudah dianalisis telah terdistribusi secara normal atau tidak (Ghozali, 2018).

3.4.2. Uji Asumsi Klasik

1. Uji Multikolinieritas

Ghozali (2018) menyatakan uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji adanya korelasi antar variabel pada model regresi.

Ghozali (2018) menyebutkan bahwa dalam mendeteksi terjadinya multikolinieritas pada suatu model regresi dapat memperhatikan poin – poin berikut:

- a. Variabel dependen tidak terpengaruh secara signifikan oleh variabel independen dengan estimasi dari model regresi empiris menghasilkan nilai R^2 yang sangat tinggi,

- b. Mengindikasikan adanya multikolinieritas dengan melihat adanya korelasi yang cukup tinggi antar variabel independen (umumnya di atas 0.90).
- c. Mengindikasikan adanya multikolinieritas dengan melihat nilai *tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Nilai *tolerance* yang rendah sama dengan nilai VIF yang tinggi ($VIF = 1/Tolerance$). Nilai umum yang dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinieritas adalah nilai $Tolerance \leq 0.10$ dan $VIF \geq 10$.

2. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas berdasarkan Ghazali (2018) bertujuan untuk menguji satu pengamatan ke pengamatan yang lainnya dan melihat apakah terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual dalam suatu model regresi. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas, tetapi pada umumnya data *crosssection* terjadi heteroskedastisitas karena data yang digunakan mewakili berbagai macam ukuran (Ghazali, 2018). Selain itu, untuk melihat apakah terjadi heteroskedastisitas atau tidak dapat menggunakan grafik *scatterplots* dengan melihat titik – titik menyebar secara acak baik di atas atau di bawah angka 0 pada sumbu Y (tidak terjadi heteroskedastisitas) (Ghazali, 2018).

3. Uji Normalitas

Ghozali (2018) menyatakan bahwa uji normalitas digunakan untuk menguji nilai residu telah memiliki distribusi normal atau tidak pada suatu model regresi. Uji t dan F juga dapat digunakan untuk mengasumsikan bahwa nilai residu mengikuti distribusi normal, sehingga jika asumsi ini dilanggar maka uji statistik menjadi tidak valid untuk jumlah sampel kecil (Ghozali, 2018).

3.4.3. Analisis Regresi

Analisis regresi berdasarkan Ghozali (2018) adalah analisis mengenai ketergantungan suatu variabel dependen dengan satu atau lebih variabel independen. Analisis regresi digunakan untuk mengestimasi atau memprediksi rata – rata populasi atau variabel dependen berdasarkan nilai variabel independen atau dapat digunakan untuk melihat arah hubungan antara variabel dependen dan variabel independen (Ghozali, 2018). Hasil dari analisis regresi berupa koefisien untuk setiap variabel independen (Ghozali, 2018).

Persamaan regresi yang digunakan adalah:

Persamaan 1:

$$Y_1 = a_1 + b_1X_1 + b_2X_2$$

Persamaan 2:

$$Y_2 = a_2 + b_3X_1 + b_4X_2$$

Persamaan 3:

$$Y_2 = a_3 + b_5X_1$$

Keterangan:

Y_1	= Kinerja
a_1, a_2, a_3	= Konstanta
b_1, b_2, b_3, b_4, b_5	= Koefisien regresi berganda
X_1	= Budaya organisasi
X_2	= Gaya kepemimpinan transformasional
Y_2	= Motivasi

3.5. Pengujian Hipotesis

3.5.1. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi (R^2) berdasarkan Ghozali (2018) digunakan untuk mengukur bagaimana kemampuan suatu model dalam menggambarkan variabel – variabel dengan nilai koefisien determinasi antara nol dan satu. Kemampuan variabel independen sangat terbatas jika nilai koefisien determinasi yang mendekati nol dalam menerangkan suatu variabel dependen (Ghozali, 2018). Sedangkan, nilai koefisien mendekati satu dapat diartikan bahwa

suatu variabel independen memprediksi variabel dependen dengan memberikan hampir keseluruhan informasi yang dibutuhkan (Ghozali, 2018). Bias terhadap variabel independen yang digunakan dalam model merupakan kelemahan dari koefisien determinasi (Ghozali, 2018).

3.5.2. Uji Statistik F

Ghozali (2018) menyatakan uji F menguji *joint* hipotesis bahwa b_1 , b_2 , dan b_3 secara bersama – sama dengan nol atau sebagai berikut:

$$H_0 : b_1 = b_2 = \dots = b_k = 0$$

$$H_A : b_1 \neq b_2 \neq \dots \neq b_k \neq 0$$

Uji hipotesis tersebut disebut juga sebagai uji signifikansi secara keseluruhan terhadap garis regresi yang diobservasi (Ghozali, 2018).

Kriteria pengambilan keputusan yang digunakan dalam uji F berdasarkan Ghozali (2018) adalah:

1. Apabila nilai F lebih besar dari 4 dengan tingkat kepercayaan 5% maka dapat diartikan bahwa variabel independen mempengaruhi variabel dependen atau H_0 dapat ditolak
2. Membandingkan nilai F-hitung dengan nilai F-tabel. H_0 ditolak dan menerima H_A jika F-hitung yang lebih besar dari nilai F-tabel.

3.5.3. Uji Statistik t

Uji t berdasarkan Ghozali (2018) digunakan untuk mengetahui pengaruh satu variabel independen dalam menerangkan variabel dependen. Ghozali (2018) mengatakan bahwa H_0 diuji dengan melihat apakah parameter b_1 sama dengan nol, atau sebagai berikut:

$$H_0 : b_1 = 0$$

Rumus diatas dapat diartikan menjadi apakah suatu variabel independen bukan merupakan penjelas terhadap variabel dependen secara signifikan (Ghozali, 2018). Selain itu, Ghozali (2018) juga menjelaskan hipotesis alternatif (H_A) parameter suatu variabel tidak sama dengan nol atau:

$$H_A : b_1 \neq 0$$

Rumus diatas berarti bahwa suatu variabel merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen (Ghozali, 2018).

3.6. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

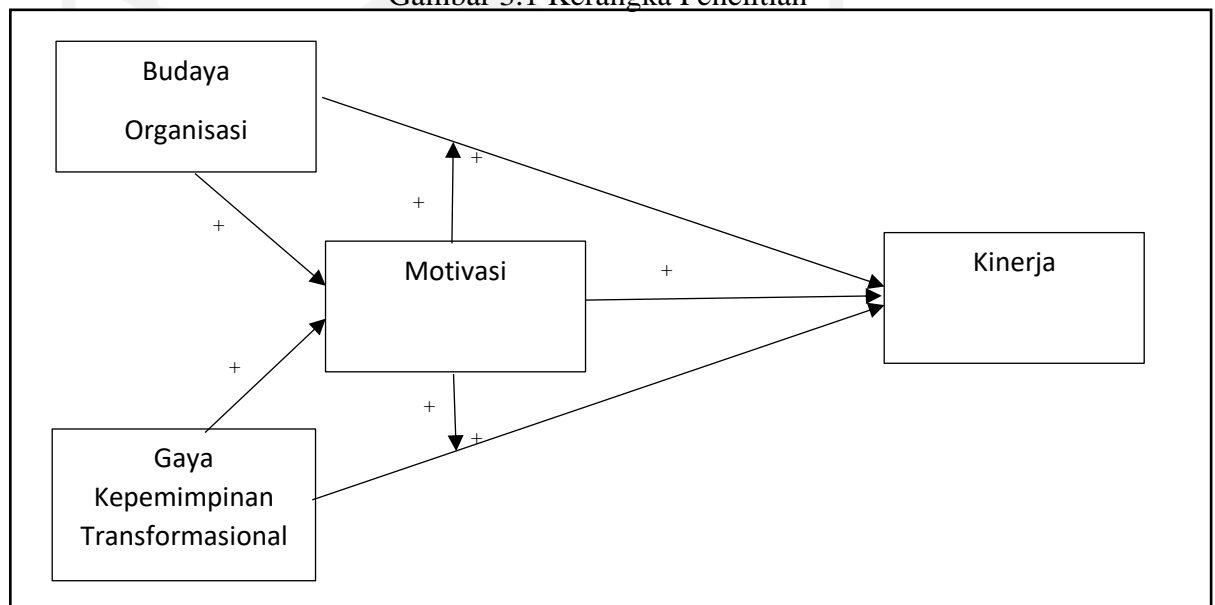
Ghozali (2018) menyatakan bahwa analisis jalur dapat digunakan untuk menguji pengaruh variabel mediasi. Analisis jalur merupakan analisis yang berasal dari perluasan analisis regresi linier berganda atau penggunaan dari analisis regresi yang digunakan untuk mengetahui hubungan antar variabel dalam suatu penelitian (Ghozali, 2018). Analisis jalur menggunakan

suatu pola hubungan antar tiga variabel (dependen, independen, dan mediasi) untuk mengkonfirmasi ataupun menolak suatu hipotesis dalam penelitian (Ghozali, 2018).

3.7. Kerangka Penelitian

Kerangka penelitian dapat dilihat pada bagan berikut ini:

Gambar 3.1 Kerangka Penelitian



الجمعة الاستاذة الانيسة

BAB IV

Pembahasan

Bab ini menjelaskan analisis dan pembahasan hasil penelitian berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja dengan Motivasi sebagai Variabel Mediating (Studi Kasus pada Karyawan BPR di Yogyakarta.” Sistematika dari pembahasan penelitian ini dimulai dari analisis deskriptif, yang terdiri dari posisi, bagian, usia, jenis kelamin, status pernikahan, masa kerja, Pendidikan terakhir, dan penghasilan. Analisis dan pembahasan selanjutnya adalah berupa analisis regresi, uji hipotesis, dan analisis jalur. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini dihitung menggunakan rumus Slovin berjumlah 163 responden. Tetapi untuk meningkatkan akurasi pada penelitian ini, maka jumlah sampel ditingkatkan menjadi 165 responden.

4.1. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

4.1.1. Hasil Uji Validitas

Uji Validitas pada penelitian ini berdasarkan variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional, kinerja, dan motivasi. Data yang digunakan berdasarkan 165 responden yang telah diolah menggunakan aplikasi SPSS. Perhitungan validitas menggunakan perbandingan antara r-hitung dan r-tabel (Ghozali, 2018). Dimana r-tabel sebesar 0.129 (dengan tingkat signifikansi 0.05). Instrumen penelitian

dinyatakan valid apabila r-hitung lebih besar dari r-tabel, sehingga apabila r-tabel lebih besar dari r-hitung maka instrumen penelitian dinyatakan tidak valid dan dianggap gugur.

Berikut merupakan hasil uji validitas pada instrumen penelitian ini:

Tabel 4.1 Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi

No	Indikator Variabel Budaya Organisasi	r-hitung	r-tabel	Keterangan
1	Suasan kerja dalam kenyamanan bekerja	0.435	0.129	Valid
2	Suasana kerja mendukung dalam bekerja	0.367	0.129	Valid
3	Motivasi bekerja di kantor	0.339	0.129	Valid
4	Hubungan dengan rekan kerja yang baik	0.462	0.129	Valid
5	Tidak bermusuhan dengan rekan kerja	0.413	0.129	Valid
6	Hubungan yang tentram dengan rekan kerja	0.466	0.129	Valid
7	Fasilitas kerja yang lengkap	0.266	0.129	Valid
8	Fasilitas kerja yang modern	0.381	0.129	Valid
9	Pendistribusian tugas sesuai prosedur	0.357	0.129	Valid
10	Struktur pengumpulan tugas	0.268	0.129	Valid
11	Pendistribusian tugas sesuai kemampuan	0.348	0.129	Valid

Berdasarkan uji validitas terhadap 11 pernyataan dari variabel budaya organisasi terbukti valid. Sehingga, pernyataan tersebut dapat digunakan dalam mengukur variabel budaya organisasi dalam penelitian ini.

Tabel 4.2 Hasil Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional

No	Indikator Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional	r-hitung	r-tabel	Keterangan
1	Pemimpin sebagai panutan anggota	0.298	0.129	Valid
2	Pemimpin sebagai pengaruh ideal	0.379	0.129	Valid
3	Kemampuan pemimpin dalam memotivasi dan menginspirasi anggota	0.429	0.129	Valid
4	Pemimpin mampu menumbuhkan rasa percaya diri terhadap anggota	0.568	0.129	Valid
5	Pemimpin mampu memberikan arahan kepada anggota	0.500	0.129	Valid
6	Pengaruh pemimpin terhadap motivasi bekerja	0.271	0.129	Valid
7	Pemimpin mampu menyelesaikan masalah dari berbagai sudut pandang	0.505	0.129	Valid

No	Indikator Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional	r- hitung	r- tabel	Keterangan
8	Pemimpin mampu menyelesaikan masalah secara rasional/logis	0.512	0.129	Valid
9	Kemampuan pemimpin terhadap ide baru	0.379	0.129	Valid
10	Pemimpin mampu membantu pengembangan diri anggota	0.474	0.129	Valid
11	Kemampuan pemimpin dalam melatih anggotanya	0.555	0.129	Valid
12	Tingkat perhatian yang diberikan pemimpin terhadap anggota	0.165	0.129	Valid

Berdasarkan uji validitas terhadap 12 pernyataan dari variabel gaya kepemimpinan transformasional terbukti valid. Sehingga, pernyataan pada tabel diatas dapat digunakan dalam mengukur variabel gaya kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini.

Tabel 4.3 Hasil Uji Variabel Kinerja

No	Indikator Variabel Kinerja	r- hitung	r- tabel	Keterangan
1	Kualitas dalam menyelesaikan pekerjaan	0.584	0.129	Valid

No	Indikator Variabel Kinerja	r- hitung	r- tabel	Keterangan
2	Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target	0.406	0.129	Valid
3	Menyelesaikan pekerjaan dengan teliti	0.574	0.129	Valid
4	Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan prosedur	0.244	0.129	Valid
5	Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	0.454	0.129	Valid
6	Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan harapan	0.281	0.129	Valid
7	Melakukan pekerjaan sesuai dengan target waktu	0.509	0.129	Valid
8	Tingkat pengetahuan yang dimiliki dengan pekerjaan	0.504	0.129	Valid
9	Menerapkan keterampilan dalam bekerja	0.517	0.129	Valid
10	Penggunaan fasilitas kantor dalam bekerja	0.332	0.129	Valid
11	Tingkat penghargaan pada suatu organisasi	0.608	0.129	Valid
12	Kemampuan menyelesaikan pekerjaan tanpa bantuan pemimpin	0.672	0.129	Valid
13	Tingkat kemampuan menyelesaikan pekerjaan secara individu	0.365	0.129	Valid

No	Indikator Variabel Kinerja	r- hitung	r- tabel	Keterangan
14	Tingkat tanggung jawab dalam hadir tepat waktu	0.289	0.129	Valid
15	Tingkat kedisiplinan	0.499	0.129	Valid

Variabel kinerja yang terdiri dari 15 pernyataan terbukti valid berdasarkan uji validitas. Sehingga, pernyataan tersebut dapat digunakan dalam mengukur variabel kinerja dalam penelitian ini.

Tabel 4.4 Hasil Uji Variabel Motivasi

No	Indikator Variabel Motivasi	r- hitung	r- tabel	Keterangan
1	Kebutuhan gaji/bonus	0.584	0.129	Valid
2	Kebutuhan perlengkapan kerja	0.406	0.129	Valid
3	Kebutuhan fisiologis berupa pengakuan atau prestasi	0.372	0.129	Valid
4	Hubungan dengan rekan kerja	0.538	0.129	Valid
5	Hubungan dengan pemimpin	0.554	0.129	Valid
6	Kondisi atau lingkungan kerja	0.466	0.129	Valid
7	Tingkat hubungan harmonis pada motivasi kerja	0.390	0.129	Valid
8	Kebutuhan atas promosi jabatan di tempat kerja	0.413	0.129	Valid
9	Kebutuhan harga diri dengan adanya penghargaan	0.387	0.129	Valid
10	Tingkat penghargaan sesuai dengan prestasi kerja	0.528	0.129	Valid

No	Indikator Variabel Motivasi	r- hitung	r- tabel	Keterangan
11	Tingkat penghargaan pada suatu organisasi	0.425	0.129	Valid

Sebelas pernyataan dari variabel motivasi terbukti valid berdasarkan uji validitas yang telah dilakukan. Sehingga, 11 pernyataan diatas dapat digunakan dalam mengukur variabel motivasi dalam penelitian ini.

4.1.2. Hasil Uji Reliabilitas

Reliabilitas digunakan untuk mengukur suatu kuesioner dapat dikatakan reliabel atau handal, jika jawaban dari responden konsisten dan handal dari waktu ke waktu (Ghozali, 2018). Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan metode *Cronbach's Alfa*. Suatu variabel dikatakan reliabel jika *Cronbach's Alfa* lebih besar dari 0.60 (Sekaran, 2006). Berikut adalah hasil uji reliabilitas dari variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan, motivasi, dan kinerja.

Tabel 4.5 Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	<i>Cronbach's Alfa</i>	Sig.	Keterangan
1	Budaya organisasi	0.622	0.60	Reliabel
2	Gaya Kepemimpinan Transformasional	0.643	0.60	Reliabel
3	Kinerja	0.675	0.60	Reliabel

No	Variabel	<i>Cronbach's Alfa</i>	Sig.	Keterangan
4	Motivasi	0.614	0.60	Reliabel

Berdasarkan hasil uji reliabilitas pada tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa 4 variabel memiliki *Cronbach's Alfa* > 0.60 dan dinyatakan reliabel. Sehingga, variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional, motivasi, dan kinerja layak digunakan dalam penelitian.

4.2. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan karakteristik dari responden dan variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional, motivasi, dan kinerja.

4.2.1. Karakteristik Responden

Karakteristik responden merupakan data dari identitas responden yang terdiri dari usia, posisi, bagian, jenis kelamin, status pernikahan, masa kerja, pendidikan terakhir, dan penghasilan.

4.2.1.1. Jenis Kelamin

Responden penelitian ini dikelompokkan menjadi dua kategori, sebagai berikut:

Tabel 4.6 Hasil Analisis Deskriptif Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
1	Laki – laki	87	52.73
2	Perempuan	78	47.27
Total		164	100

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dari 165 responden dapat diketahui bahwa 52.73% merupakan laki – laki dan 47.27% merupakan perempuan. Data karakteristik tersebut dapat disimpulkan bahwa responden dalam penelitian ini sebagian besar laki – laki.

4.2.1.2. Usia

Karakteristik responden berdasarkan usia dibagi menjadi lima kategori, sebagai berikut:

Tabel 4.7 Hasil Analisis Deskriptif Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No	Usia	Frekuensi	Persentase (%)
1	Kurang dari 25 tahun	7	4.24
2	25-35 tahun	78	47.27
3	35-45 tahun	55	33.33
4	45-55 tahun	22	13.33
5	Lebih dari 55 tahun	3	1.82
Total		164	100

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa dari 164 responden terdapat 4.24% responden berusia kurang dari 25 tahun, 47.27% responden berusia 25 sampai dengan 35 tahun, 33.33% responden berusia 35 sampai dengan 45 tahun, 13.33% responden berusia 45 sampai dengan 55 tahun, dan 1.82% responden berusia lebih dari 55 tahun. Data karakteristik berdasarkan usia dapat disimpulkan bahwa responden dalam penelitian ini sebagian besar berusia 25 sampai dengan 35 tahun.

4.2.1.3. Status Pernikahan

Responden berdasarkan status pernikahan dikelompokkan menjadi dua kategori, sebagai berikut:

Tabel 4.8 Hasil Analisis Deskriptif Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan

No	Status Pernikahan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sudah Menikah	132	80
2	Belum Menikah	33	20
Total		164	100

Data responden berdasarkan status pernikahan pada tabel di atas dapat diketahui bahwa 80% memiliki status sudah menikah dan 20% memiliki status belum menikah. Data karakteristik berdasarkan usia dapat disimpulkan bahwa

responden dalam penelitian ini sebagian besar berstatus sudah menikah.

4.2.1.4. Pendidikan Terakhir

Karakteristik responden berdasarkan Pendidikan terakhir dikelompokkan menjadi lima kategori, sebagai berikut:

Tabel 4.9 Hasil Analisis Deskriptif Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

No	Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase (%)
1	SMA	26	15.76
2	D1	3	1.82
3	D3	14	8.48
4	S1	120	72.73
5	S2	2	1.21
Total		164	100

Data pendidikan terakhir responden dapat diketahui bahwa 15.76% berpendidikan terakhir SMA, 1.82% berpendidikan terakhir D1, 8.48% berpendidikan terakhir D3, 72.73% berpendidikan terakhir S1, dan 1.21% berpendidikan terakhir S2. Data karakteristik responden dapat disimpulkan bahwa responden dalam penelitian ini sebagian besar berpendidikan terakhir S1.

4.2.1.5. Posisi atau Jabatan Kerja

Posisi atau jabatan responden dikelompokkan menjadi lima kategori, sebagai berikut:

Tabel 4.10 Hasil Analisis Deskriptif Karakteristik Responden Berdasarkan Posisi

No	Posisi	Frekuensi	Persentase (%)
1	Staff	131	79.39
2	Kepala Seksi	20	12.12
3	Kepada Bagian	9	5.45
4	Pejabat Eksekutif (PE)	4	2.42
5	Yang Membawahi Fungsi Kepatuhan (YMFK)	1	0.61
Total		164	100

Posisi atau jabatan responden berdasarkan data di atas dapat diketahui bahwa 79.39% merupakan staff, 12.12% merupakan kepala seksi, 5.45% merupakan kepala bagian, 2.42% merupakan pejabat eksekutif, dan 0.61% merupakan YMFK. Responden pada penelitian ini dapat disimpulkan bahwa sebagian besar merupakan staff.

4.2.1.6. Bagian Kerja

Karakteristik responden ini dibagi menjadi sebelas bagian, sebagai berikut:

Tabel 4.11 Hasil Analisis Deskriptif Karakteristik Responden Berdasarkan Bagian

No	Bagian	Frekuensi	Persentase (%)
1	Keuangan	13	7.88
2	SDM	7	4.24
3	Pemasaran	59	35.76
4	Umum	29	17.58
5	TI	4	2.42
6	Operasional	19	11.52
7	SPI	4	2.42
8	Audit Internal	5	3.03
9	Kepatuhan	3	1.82
10	Remediasi	7	4.24
11	Administrasi	15	9.09
Total		164	100

Responden dalam penelitian ini dapat dilihat bahwa 7.88% merupakan bagian keuangan, 4.24% merupakan bagian SDM, 35.76% merupakan bagian pemasaran, 17.58% merupakan bagian umum, 2.42% merupakan bagian TI, 11.52% merupakan bagian operasional, 2.42% merupakan bagian SPI, 3.03% merupakan bagian audit internal, 1.82% merupakan bagian kepatuhan, 4.24% merupakan bagian remediasi, dan 9.09%

merupakan bagian administrasi. Karakteristik responden berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden pada penelitian ini bekerja pada bagian pemasaran.

4.2.1.7. Masa Kerja

Karakteristik berdasarkan masa kerja dibagi menjadi empat kategori, sebagai berikut:

Tabel 4.12 Hasil Analisis Deskriptif Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja	Frekuensi	Persentase (%)
1	0-5 tahun	73	44.24
2	5-10 tahun	55	33.33
3	10-15 tahun	17	10.30
4	Lebih dari 15 tahun	20	12.12
Total		164	100

Masa jabatan responden dapat diketahui bahwa 44.24% bekerja selama 0 sampai 5 tahun, 33.33% bekerja selama 5 sampai 10 tahun, 10.30% bekerja selama 10 sampai 15 tahun, dan 12.12% bekerja lebih dari 15 tahun. Data karakteristik tersebut dapat disimpulkan bahwa responden dalam penelitian ini sebagian besar bekerja dengan jangka waktu 0 sampai 5 tahun.

4.2.1.8. Penghasilan

Karakteristik responden berdasarkan penghasilan dibagi menjadi empat kategori, sebagai berikut:

Tabel 4.13 Hasil Analisis Deskriptif Karakteristik Responden Berdasarkan Penghasilan

No	Penghasilan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Kurang dari 3 juta	43	26.06
2	3-5 juta	63	38.18
3	5-10 juta	51	30.91
4	Lebih dari 10 juta	8	4.85
Total		164	100

Penghasilan responden berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa 26.06% berpenghasilan kurang dari 3 juta, 38.18% berpenghasilan 3 sampai 5 juta, 30.91% berpenghasilan 5 sampai 10 juta, dan 4.85% berpenghasilan lebih dari 10 juta. Data pada tabel di atas dapat disimpulkan bahwa responden dalam penelitian ini sebagian besar berpenghasilan sekitar 5 sampai 10 juta.

4.2.2. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis deskriptif dapat diukur dengan menggunakan nilai rata – rata dari setiap pertanyaan variabel. Nilai rata – rata digunakan untuk melihat persepsi responden terhadap pertanyaan dari variabel budaya organisasi (X1), gaya kepemimpinan transformasional (X2), kinerja (Y), dan motivasi (Z). Persepsi responden diukur menggunakan skala likert 5

poin, dengan (1) sangat setuju, (2) setuju, (3) kurang setuju, (4) tidak setuju, dan (5) sangat tidak setuju.

4.2.2.1. Budaya Organisasi

Analisis variabel budaya organisasi diukur melalui kuesioner dengan pernyataan sebagai berikut:

Tabel 4.14 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Budaya Organisasi

No	Pernyataan	Rata – Rata Jawaban	Persentase (%)
Suasana Kerja			
X1.1.	Suasan kerja dalam kenyamanan berkerja	1	50.91
X1.2	Suasan kerja mendukung dalam bekerja	2	70.91
X1.3	Motivasi bekerja di kantor	4	61.21
Rata – rata indikator suasana kerja		2	40.40
Hubungan dengan Rekan Kerja			
X1.4	Hubungan dengan rekan kerja yang baik	2	53.94
X1.5	Tidak bermusuhan dengan rekan kerja	1	53.94
X1.6	Hubungan yang tentram dengan rekan kerja	4	43.64

No	Pernyataan	Rata – Rata Jawaban	Persentase (%)
Rata – rata indikator hubungan dengan rekan kerja		2	33.13
Fasilitas Kerja			
X1.7	Fasilitas kerja yang lengkap	2	69.70
X1.8	Fasilitas kerja yang modern	3	40.00
Rata – rata indikator fasilitas kerja		2	35.45
Struktur Tugas			
X1.9	Pendistribusian tugas sesuai prosedur	2	73.94
X1.10	Struktur pengumpulan tugas	2	80.00
X1.11	Pendistribusian tugas sesuai kemampuan	4	56.97
Rata – rata indikator struktur tugas		2	51.31

Variabel budaya organisasi dengan indikator suasana kerja memiliki persentase sebesar 40.40% untuk poin 2. Mayoritas responden menyetujui pernyataan – pernyataan pada indikator suasana kerja sebesar 40.40% dari total 165 responden. Indikator kedua merupakan hubungan dengan rekan kerja. Responden pada indikator tersebut mayoritas memilih poin 2, yang berarti bahwa 33.13% responden menyetujui pernyataan

pada indikator hubungan dengan rekan kerja. Responden pada indikator fasilitas kerja juga memilih poin 2, yang berarti bahwa 35.45% responden menyetujui pernyataan – pernyataan pada indikator tersebut. Selain itu, mayoritas responden pada indikator struktur kerja memilih poin 2, dengan arti bahwa 51.31% responden menyetujui pernyataan – pernyataan pada indikator tersebut.

4.2.2.2. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Analisis variabel gaya kepemimpinan transformasional diukur melalui kuesioner dengan pernyataan sebagai berikut:

Tabel 4.15 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional

No	Pernyataan	Rata – Rata Jawaban	Persentase (%)
Pengaruh Ideal			
X2.1	Pemimpin sebagai panutan anggota	2	71.52
X2.2	Pemimpin sebagai pengaruh ideal	4	44.85
Rata – rata indikator pengaruh ideal		2	36.67
Motivasi Inspirasional			

No	Pernyataan	Rata – Rata Jawaban	Persentase (%)
X2.3	Kemampuan pemimpin dalam memotivasi dan menginspirasi anggota	2	76.97
X2.4	Pemimpin mampu menumbuhkan rasa percaya diri terhadap anggota	2	72.12
X2.5	Pemimpin mampu memberikan arahan kepada anggota	2	69.70
X2.6	Pengaruh pemimpin terhadap motivasi bekerja	4	55.15
Rata – rata indikator motivasi inspirasional		2	55.45
Stimulasi Intelektual			
X2.7	Pemimpin mampu menyelesaikan masalah dari berbagai sudut pandang	2	75.15
X2.8	Pemimpin mampu menyelesaikan masalah secara rasional/logis	2	83.03
X2.9	Kemampuan pemimpin terhadap ide baru	4	46.67

No	Pernyataan	Rata – Rata Jawaban	Persentase (%)
Rata – rata indikator stimulasi intelektual		2	52.73
Perhatian Individu			
X2.10	Pemimpin mampu membantu pengembangan diri anggota	2	81.21
X2.11	Kemampuan pemimpin dalam melatih anggotanya	2	77.58
X2.12	Tingkat perhatian yang diberikan pemimpin terhadap anggota	4	50.30
Rata – rata indikator perhatian individu		2	53.13

Tabel di atas menjelaskan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional dengan indikator pengaruh ideal memiliki rata – rata persentase sebesar 36.67% untuk poin 2. Pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden memilih poin dua atau menyetujui pernyataan – pernyataan pada indikator pengaruh ideal. Indikator motivasional memiliki mayoritas jawaban pada poin 2, yang berarti bahwa 55.45% dari 165 responden menyetujui pernyataan – pernyataan

pada indikator tersebut. Selain itu, mayoritas responden juga memilih poin 2 pada indikator stimulasi intelektual. Responden dengan persentase 52.73% menyetujui pernyataan – pernyataan pada indikator stimulasi intelektual. Indikator terakhir pada variabel gaya kepemimpinan transformasional adalah perhatian individu. Indikator perhatian individu memiliki rata – rata jawaban poin 2, sehingga dapat dikatakan bahwa mayoritas responden dengan persentase 53.13% dari 165 responden menyetujui pernyataan – pernyataan pada indikator tersebut.

4.2.2.3. Kinerja

Analisis variabel kinerja diukur melalui kuesioner dengan pernyataan sebagai berikut:

Tabel 4.16 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kinerja

No	Pernyataan	Rata – Rata Jawaban	Persentase (%)
Kualitas			
Y.1	Kualitas dalam menyelesaikan pekerjaan	2	63.03
Y.2	Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target	2	76.36
Y.3	Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan teliti	2	86.06

No	Pernyataan	Rata – Rata Jawaban	Persentase (%)
Y.4	Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan prosedur	4	47.88
Rata – rata indikator kualitas		2	56.52
Kuantitas			
Y.5	Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	2	84.24
Y.6	Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan harapan	2	81.82
Y.7	Melakukan pekerjaan sesuai dengan target waktu	3	59.39
Rata – rata indikator kuantitas		2	55.72
Pengetahuan Mengenai Pekerjaan			
Y.8	Tingkat pengetahuan yang dimiliki dengan pekerjaan	2	84.85
Y.9	Menerapkan keterampilan dalam bekerja	3	52.73
Y.10	Penggunaan fasilitas kantor dalam bekerja	3	44.85
Y.11	Tingkat penghargaan pada suatu organisasi	2	72.12
Rata – rata indikator pengetahuan mengenai pekerjaan		2	39.39
Tanggung Jawab			

No	Pernyataan	Rata – Rata Jawaban	Persentase (%)
Y.12	Kemampuan menyelesaikan pekerjaan tanpa bantuan pemimpin	2	63.03
Y.13	Tingkat kemampuan menyelesaikan pekerjaan secara individu	3	72.73
Rata – rata indikator tanggung jawab		3	49.39
Disiplin			
Y.14	Tingkat tanggung jawab dalam hadir tepat waktu	2	69.70
Y.15	Tingkat kedisiplinan	4	52.73
Rata – rata indikator disiplin		2	34.85

Indikator kualitas pada variabel kinerja memiliki rata – rata persentase sebesar 56.52% pada poin 2, sehingga dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden sebesar 56.52% dari 165 responden menyetujui pernyataan – pernyataan pada indikator tersebut. Responden pada indikator kuantitas memiliki persentase 55.72% pada poin 2, dengan arti bahwa 55.72% responden menyetujui pernyataan – pernyataan tersebut. Selain itu, mayoritas responden pada indikator pengetahuan mengenai pekerjaan juga memilih poin 2, yang berarti bahwa 39.39%

responden menyetujui pernyataan – pernyataan pada indikator tersebut. Indikator tanggung jawab memiliki rata – rata jawaban pada poin 3, berarti bahwa 39.49% responden dari 165 responden kurang setuju terhadap pernyataan – pernyataan tersebut. Indikator terakhir adalah disiplin dengan mayoritas jawaban pada poin 2, sehingga terdapat 34.85% responden yang menyetujui pernyataan – pernyataan tersebut.

4.2.2.4. Motivasi

Analisis variabel motivasi diukur melalui kuesioner dengan pernyataan sebagai berikut:

Tabel 4.17 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Motivasi

No	Pernyataan	Rata – Rata Jawaban	Persentase (%)
Kebutuhan Fisiologis			
Z.1	Kebutuhan gaji/bonus	1	60.61
Z.2	Kebutuhan perlengkapan kerja	2	67.88
Z.3	Kebutuhan fisiologis berupa pengakuan atau prestasi	4	49.09
Rata – rata indikator kebutuhan fisiologis		2	36.16
Kebutuhan Sosial			

No	Pernyataan	Rata – Rata Jawaban	Persentase (%)
Z.4	Hubungan dengan rekan kerja	2	67.72
Z.5	Hubungan dengan pemimpin	2	66.67
Z.6	Kondisi atau lingkungan kerja	2	60.61
Z.7	Tingkat hubungan harmonis terhadap motivasi kerja	4	55.15
Rata – rata indikator kebutuhan sosial		2	48.79
Kebutuhan harga diri			
Z.8	Kebutuhan atas promosi jabatan di tempat kerja	2	67.88
Z.9	Kebutuhan harga diri dengan adanya penghargaan	4	43.03
Z.10	Tingkat penghargaan sesuai dengan prestasi kerja	2	53.33
Z.11	Tingkat penghargaan pada suatu organisasi	3	58.18
Rata – rata indikator kebutuhan harga diri		2	31.06

Rata – rata jawaban pada indikator fisiologis terdapat pada poin 2, sehingga dapat diartikan bahwa 36.16% responden dari 165 responden menyetujui pernyataan – pernyataan tersebut. Indikator kebutuhan sosial juga memiliki mayoritas jawaban pada poin 2, berarti bahwa 48.79% responden menyetujui pernyataan pada indikator tersebut. Selain itu, mayoritas responden pada indikator kebutuhan harga diri memilih jawaban poin 2, sehingga dapat disimpulkan bahwa 31.06% responden menyetujui pernyataan – pernyataan pada indikator tersebut.

4.3. Uji Asumsi Klasik

4.3.1. Uji Normalitas

Uji normalitas memiliki tujuan untuk mengetahui apakah model regresi yang digunakan dalam penelitian telah terdistribusi normal (Ghozali, 2018). Suatu nilai residual berdistribusi normal jika tingkat signifikansi lebih 0.05 (>0.05) dan jika signifikansi kurang dari 0.05 (<0.05) maka nilai residu tidak berdistribusi normal (Ghozali, 2018).

Tabel 4.18 Hasil Uji Normalitas

		Unstandardized Residual
N		165
Normal Parameters	Mean	0.0000000
	Std. Deviation	0.20497256
Most Extreme Differences	Absolute	0.066
	Positive	0.066
	Negative	-0.047
Test Statistic		0.066
Asymp. Sig. (2-tailed)		0.076

Hasil uji normalitas berdasarkan tabel 4.18, maka dapat disimpulkan bahwa nilai residual berdistribusi normal dengan tingkat signifikansi (0.076) diatas 0.05 ($0.076 > 0.05$).

4.3.2. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas memiliki tujuan untuk mengetahui apakah terjadi ketidaksamaan *variance* dengan nilai residu dari satu pengamatan ke pengamatan lain pada suatu model regresi (Ghozali, 2018). Model regresi dapat dikatakan baik jika tidak terjadi heteroskedastisitas dengan tingkat signifikansi di atas 0.05 (Ghozali, 2018).

Tabel 4.19 Hasil Uji Heteroskedastisitas
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
1 (Constant)	3.041	1.672		1.819	0.071
Budaya Organisasi	0.110	0.064	0.157	1.735	0.085
Gaya Kepemimpinan Transformasional	-0.105	0.057	-0.180	-1.851	0.066
Motivasi	-0.036	0.054	-0.063	-0.667	0.506

a. Dependent Variable: abs_Res2

Hasil uji heteroskedastisitas berdasarkan tabel 4.19 adalah tidak terjadi heteroskedastisitas. Variabel budaya organisasi memiliki tingkat signifikansi yang lebih besar dari 0.05 dengan besar 0.085 ($0.085 > 0.05$). Variabel gaya kepemimpinan transformasional memiliki tingkat signifikansi lebih dari 0.05 sebesar 0.066 ($0.066 > 0.05$). Selain itu, variabel motivasi juga memiliki tingkat signifikansi lebih besar dari 0.05 sebesar 0.506 ($0.506 > 0.05$). Dengan demikian, seluruh variabel yang digunakan dalam penelitian ini tidak terjadi masalah heteroskedastisitas. Ringkasan hasil uji heteroskedastisitas dapat dilihat menggunakan tabel berikut:

Tabel 4.19 Ringkuman Hasil Uji Heteroskedastisitas

No	Variabel	Uji Heteroskedastisitas	Keterangan
1	X1	$0.085 > 0.05$	Tidak terjadi heteroskedastisitas

No	Variabel	Uji Heteroskedastisitas	Keterangan
2	X2	0.066 > 0.05	Tidak terjadi heteroskedastisitas
3	Z	0.506 > 0.05	Tidak terjadi heteroskedastisitas
4	Y	-	Tidak terjadi heteroskedastisitas

4.3.3 Uji Multikolinearitas

Tujuan uji multikolinearitas berdasarkan Ghozali (2018) adalah untuk mengetahui adanya korelasi antar variabel independen pada model regresi penelitian. Model regresi dapat dikatakan baik apabila tidak terjadi multikolinearitas dan untuk melihat apakah terjadi multikolinearitas dengan nilai Tolerance ≤ 0.10 atau nilai VIF ≥ 10 maka dapat dikatakan bahwa tidak ada multikolinearitas (Ghozali, 2018).

Tabel 4.20 Hasil Uji Multikolinearitas
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error				Tolerance	VIF
1 (Constant)	9.001	2.647		3.401	0.001		
Budaya Organisasi	0.185	0.101	0.122	1.834	0.069	0.732	1.367
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0.507	0.090	0.404	5.622	0.000	0.631	1.586

Motivasi	0.363	0.086	0.296	4.236	0.00	0.667	1.498
----------	-------	-------	-------	-------	------	-------	-------

a. Dependent Variable: Kinerja

Uji multikolinearitas berdasarkan tabel 4.20 dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas. Variabel budaya organisasi memiliki nilai tolerance $0.732 \geq 0.10$ dan nilai VIF $1.367 \leq 10$. Variabel gaya kepemimpinan transformasional memiliki nilai tolerance $0.631 \geq 0.10$ dan nilai VIF $1.586 \leq 10$. Sedangkan, variabel motivasi memiliki nilai tolerance $0.667 \geq 0.10$ dan nilai VIF $1.498 \leq 10$. Ringkasan hasil uji multikolinearitas dapat dilihat menggunakan tabel berikut:

Tabel 4.21 Kesimpulan Hasil Uji Multikolinearitas

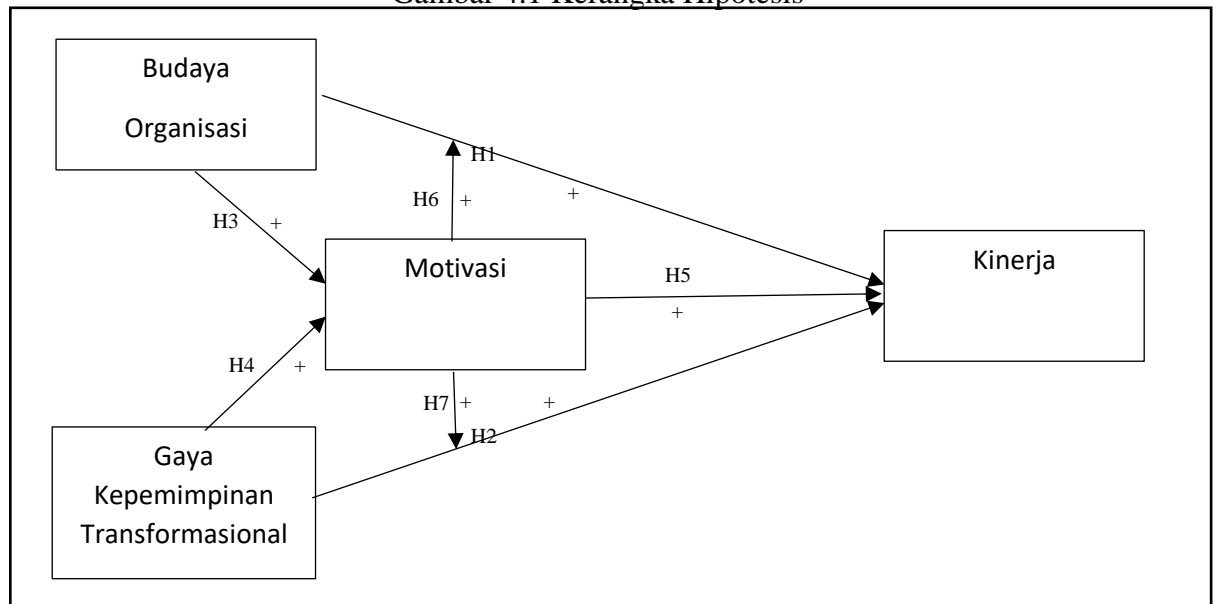
No	Variabel	Nilai Tolerance	Nilai VIF	Keterangan
1	X1	$0.732 \geq 0.10$	$1.367 \leq 10$	Tidak terjadi multikolinearitas
2	X2	$0.631 \geq 0.10$	$1.586 \leq 10$	Tidak terjadi multikolinearitas
3	Z	$0.667 \geq 0.10$	$1.498 \leq 10$	Tidak terjadi multikolinearitas
4	Y	-	-	Tidak terjadi multikolinearitas

4.4. Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dengan

motivasi sebagai variabel mediasi pada BPR di Yogyakarta. Pengaruh antar variabel dapat dilihat dengan kerangka hipotesis berikut:

Gambar 4.1 Kerangka Hipotesis



4.4.1. Pengujian Regresi Berganda dengan Menggunakan Variabel Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi

Hasil analisis regresi berganda budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi ditunjukkan melalui tabel 4.22 berikut:

Tabel 4.22 Hasil Regresi Linier Berganda Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformatif Terhadap Motivasi
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	5.472	2.390		2.290	0.023
	Budaya Organisasi	0.268	0.090	0.218	2.980	0.003
	Gaya Kepemimpinan Transformatif	0.450	0.075	0.440	6.022	0.000

a. Dependent Variable: Motivasi

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 4.22, maka dapat dibuat persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Z = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \epsilon$$

$$Z = 5.472 + 0.218X_1 + 0.440X_2 + \epsilon \dots \dots \dots (1)$$

Keterangan:

Z = Motivasi

a = Konstanta

X₁ = Budaya Organisasi

X₂ = Gaya Kepemimpinan Transformatif

€ = error

Persamaan regresi linier berganda tersebut dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

1. Konstanta (a)

Nilai konstanta 5.472 menunjukkan jika tidak ada kenaikan pada variabel budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional, maka motivasi pegawai BPR di Yogyakarta adalah sebesar 5.472.

2. Budaya Organisasi

Budaya organisasi (X_1) berpengaruh positif terhadap motivasi (Z) sebesar 0.218. Dengan demikian, budaya organisasi (X_1) dan motivasi (Z) memiliki hubungan yang searah. Selain itu, nilai koefisien 0.218 dapat diartikan bahwa apabila budaya organisasi meningkat satu satuan maka besarnya motivasi adalah 0.218 jika semua variabel lain dalam keadaan konstan.

3. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional (X_2) berpengaruh positif terhadap motivasi (Z) sebesar 0.440. Dengan demikian, gaya kepemimpinan transformasional (X_2) dan motivasi (Z) memiliki hubungan yang searah. Selain itu, nilai koefisien 0.440 dapat diartikan bahwa apabila gaya kepemimpinan transformasional meningkat satu satuan

maka besarnya motivasi adalah 0.440 jika semua variabel lain dalam keadaan konstan.

4. Hasil Koefisiensi Determinasi Berganda (R^2)

Tabel 4.23 Hasil Koefisiensi Determinasi Berganda Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.577 ^a	0.333	0.324	2.328

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi

Tabel 4.23 menjelaskan bahwa 32.4 persen motivasi dapat dijelaskan oleh budaya organisasi (X_1) dan gaya kepemimpinan transformasional (X_2). Sedangkan sisanya sebesar 67.6 persen dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak masuk ke dalam model penelitian ini.

4.4.2. Pengujian Regresi Berganda dengan Menggunakan Variabel Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja

Hasil analisis regresi berganda budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi ditunjukkan melalui tabel 4.24 berikut:

Tabel 4.24 Hasil Regresi Linier Berganda Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10.987	2.738		4.013	0.000
	Budaya Organisasi	0.282	0.103	0.187	2.736	0.007
	Gaya Kepemimpinan Transformasional	0.670	0.086	0.535	7.825	0.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 4.24, maka dapat dibuat persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \epsilon$$

$$Y = 10.987 + 0.187X_1 + 0.535X_2 + \epsilon \dots \dots \dots (2)$$

Keterangan:

Y = Kinerja

a = Konstanta

X₁ = Budaya Organisasi

X₂ = Gaya Kepemimpinan Transformasional

€ = error

Persamaan regresi linier berganda tersebut dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

1. Konstanta (a)

Nilai konstanta 10.987 menunjukkan jika tidak ada kenaikan pada variabel budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional, maka kinerja pegawai BPR di Yogyakarta adalah sebesar 10.987.

2. Budaya Organisasi

Budaya organisasi (X_1) berpengaruh positif terhadap kinerja (Y) sebesar 0.187. Dengan demikian, budaya organisasi (X_1) dan kinerja (Y) memiliki hubungan yang searah. Selain itu, nilai koefisien 0.187 dapat diartikan bahwa apabila budaya organisasi meningkat satu satuan maka besarnya kinerja adalah 0.187 jika semua variabel lain dalam keadaan konstan.

3. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional (X_2) berpengaruh positif terhadap kinerja (Y) sebesar 0.535. Dengan demikian, gaya kepemimpinan transformasional (X_2) dan kinerja (Y) memiliki hubungan yang searah. Selain itu, nilai koefisien 0.535 dapat diartikan bahwa apabila gaya kepemimpinan transformasional meningkat satu satuan maka besarnya

kinerja adalah 0.535 jika semua variabel lain dalam keadaan konstan.

4. Hasil Koefisiensi Determinasi Berganda (R^2)

Tabel 4.25 Hasil Koefisiensi Determinasi Berganda Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.645 ^a	0.416	0.409	2.667

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi

Nilai adjusted R square sebesar 0.409 pada tabel 4.25 menjelaskan bahwa 40.9 persen kinerja dapat dijelaskan oleh budaya organisasi (X_1) dan gaya kepemimpinan transformasional (X_2). Sedangkan sisanya sebesar 59.1 persen dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak masuk ke dalam model penelitian ini.

4.4.3. Pengujian Regresi Berganda dengan Menggunakan Variabel Motivasi terhadap Kinerja

Hasil analisis regresi berganda variabel motivasi terhadap motivasi ditunjukkan melalui tabel 4.24 berikut:

Tabel 4.26 Hasil Regresi Linier Berganda Motivasi Terhadap Kinerja
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	20.392	2.075		9.827	0.000
	Motivasi	0.696	0.079	0.569	8.823	0.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 4.26, maka dapat dibuat persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = a + b_1Z + \epsilon$$

$$Y = 20.392 + 0.569Z + \epsilon \dots \dots \dots (3)$$

Keterangan:

- Y = Kinerja
- a = Konstanta
- Z = Motivasi
- € = error

Persamaan regresi linier berganda tersebut dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

1. Konstanta (a)

Nilai konstanta 20.392 menunjukkan jika tidak ada kenaikan pada variabel motivasi, maka kinerja pegawai BPR di Yogyakarta adalah sebesar 20.392.

2. Motivasi

Motivasi (Z) berpengaruh positif terhadap kinerja (Y) sebesar 0.569. Dengan demikian, motivasi (Z) dan kinerja (Y) memiliki hubungan yang searah. Selain itu, nilai koefisien 0.569 dapat diartikan bahwa apabila motivasi meningkat satu satuan maka besarnya kinerja adalah 0.569 jika semua variabel lain dalam keadaan konstan.

3. Hasil Koefisiensi Determinasi Berganda (R^2)

Tabel 4.27 Hasil Koefisiensi Determinasi Berganda Motivasi Terhadap Kinerja
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.569 ^a	0.323	0.319	2.863

a. Predictors: (Constant), Motivasi

Nilai adjusted R square sebesar 0.319 pada tabel 4.27 menjelaskan bahwa 31.9 persen kinerja dapat dijelaskan oleh motivasi (Z). Sedangkan sisanya sebesar 68.1 persen dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak masuk ke dalam model penelitian ini.

4.5. Uji Hipotesis

Tujuan dari uji hipotesis adalah untuk mengetahui kebenaran dari hipotesis pada penelitian ini. Kriteria uji hipotesis adalah jika tingkat signifikansi kurang dari 0.05 (<0.05), maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Sedangkan, jika tingkat signifikansi lebih dari 0.05 (>0.05), maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

4.5.1. Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja

Tabel 4.28 Hasil Uji Hipotesis Budaya Organisasi Terhadap Kinerja
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
1 (Constant)	10.987	2.738		4.013	0.000
Budaya Organisasi	0.282	0.103	0.187	2.736	0.007
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0.670	0.086	0.535	7.825	0.000

a. Dependent Variable: Kinerja

4.5.1.1. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

Berdasarkan tabel 4.28 diketahui bahwa tingkat signifikansi budaya organisasi sebesar 0.007, dengan demikian tingkat signifikansi lebih kecil dari 0.05 ($0.007 < 0.05$). Selain itu, diketahui juga bahwa t-hitung sebesar 2.736 lebih besar dari t-tabel 5% sebesar 1.9747 ($2.736 > 1.9747$). Sehingga, dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima.

Hipotesis 1:

H_0 : Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja

H_a : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja

4.5.1.2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja

Berdasarkan tabel 4.28 diketahui bahwa tingkat signifikansi gaya kepemimpinan transformasional 0.000, dengan demikian tingkat signifikansi lebih kecil dari 0.05 ($0.000 < 0.05$). Selain itu, dapat diketahui juga t-hitung sebesar 7.825 lebih besar dari t-tabel 5% sebesar 1.9747 ($7.825 > 1.9747$). Sehingga, dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima.

Hipotesis 2:

H_0 : Gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja

H_a : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja

4.5.2. Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi

Tabel 4.29 Hasil Uji Hipotesis Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
1 (Constant)	5.472	2.390		2.290	0.023
Budaya Organisasi	0.268	0.090	0.218	2.980	0.003
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0.450	0.075	0.440	6.022	0.000

a. Dependent Variable: Motivasi

4.5.2.1. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi

Berdasarkan tabel 4.29 diketahui bahwa tingkat signifikansi budaya organisasi sebesar 0.003, dengan demikian tingkat signifikansi lebih kecil dari 0.05 ($0.000 < 0.05$). Selain itu, diketahui nilai t-hitung sebesar 2.980 lebih besar dari nilai t-tabel 5% sebesar 1.9747 ($2.980 > 1.9747$). Sehingga, dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima.

Hipotesis 3:

H_0 : Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap motivasi

H_a : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi

4.5.2.2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi

Berdasarkan tabel 4.29 diketahui bahwa tingkat signifikansi gaya kepemimpinan transformasional sebesar 0.000, dengan demikian tingkat signifikansi lebih kecil dari 0.05 ($0.000 < 0.05$). Selain itu, diketahui nilai t-hitung sebesar 26.022 lebih besar dari nilai t-tabel 5% sebesar 1.9747 ($26.022 > 1.9747$). Sehingga, dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima.

Hipotesis 4:

H_0 : Gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap motivasi

H_a : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi

4.5.3. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja

Tabel 4.30 Hasil Uji Hipotesis Motivasi Terhadap Kinerja
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
1 (Constant)	20.392	2.075		9.827	0.000
Motivasi	0.696	0.079	0.569	8.823	0.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan tabel 4.30 diketahui bahwa tingkat signifikansi motivasi sebesar 0.000, dengan demikian tingkat signifikansi lebih kecil dari 0.05 ($0.000 < 0.05$). Selain itu, diketahui nilai t-hitung sebesar 8.823 lebih besar dari nilai t-tabel 5% sebesar 8.823 ($8.823 > 1.9746$). Sehingga, dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima.

Hipotesis 5:

H_0 : Motivasi tidak berpengaruh terhadap motivasi

H_a : **Motivasi berpengaruh positif terhadap motivasi**

4.6. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

4.6.1. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi

4.6.1.1. Regresi Persamaan Satu

Persamaan satu didapatkan dengan melakukan uji regresi linier dengan variabel dependen motivasi dan variabel independen budaya organisasi. Hasil uji dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.31 Hasil Persamaan Satu Model Summary Budaya Organisasi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.428 ^a	0.183	0.178	2.567

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi

Tabel 4.32 Hasil Persamaan Satu Coefficients Budaya Organisasi
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	11.964	2.352		5.086	0.000
	Budaya Organisasi	0.527	0.087	0.428	6.046	0.000

a. Dependent Variable: Motivasi

4.6.1.1. Regresi Persamaan Dua

Persamaan dua didapatkan dengan melakukan uji regresi linier dengan variabel dependen kinerja dan variabel independen budaya organisasi dan motivasi. Hasil uji dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.33 Hasil Persamaan Dua Model Summary Budaya Organisasi
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.610 ^a	0.372	0.364	2.767

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Budaya Organisasi

Tabel 4.34 Hasil Persamaan Satu Coefficients Budaya Organisasi
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	13.846	2.729		5.074	0.000
	Budaya Organisasi	0.368	0.104	0.244	3.537	0.001
	Motivasi	0.569	0.084	0.464	6.737	0.000

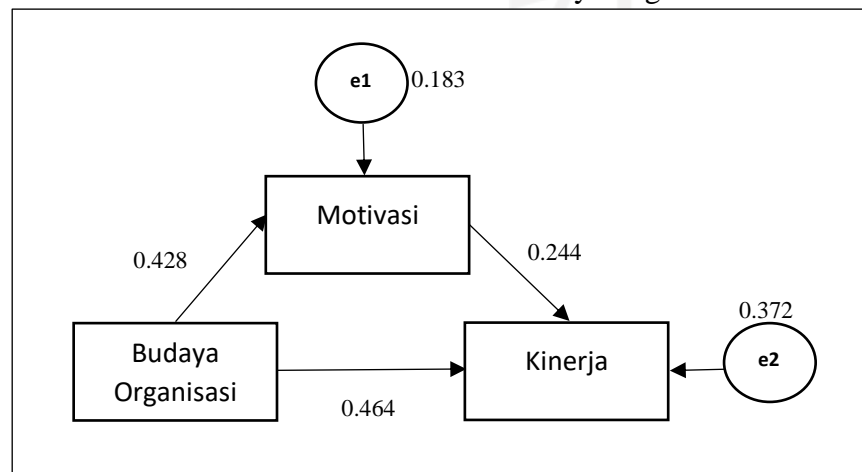
a. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan hasil regresi persamaan satu dan persamaan dua di atas, maka dapat diketahui:

$$e1 = \sqrt{(1 - 0.183)} = 0.904$$

$$e2 = \sqrt{(1 - 0.372)} = 0.793$$

Gambar 4.2 Model Analisis Jalur Budaya Organisasi



Pengaruh langsung = $p1 = 0.464$

Pengaruh tidak langsung = $p2 \times p3 = 0.428 \times 0.244 = 0.104$

Total pengaruh = $p1 + (p2 \times p3) = 0.464 + (0.428 \times 0.244) = 0.568$

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja dan dapat juga berpengaruh tidak langsung yaitu dari budaya organisasi ke motivasi (sebagai

mediasi) lalu ke kinerja. Besar pengaruh langsung adalah 0.464, sedangkan besar pengaruh tidak langsung adalah 0.104 dan total pengaruh budaya organisasi ke motivasi sebesar 0.568.

Signifikan atau tidaknya pengaruh mediasi sebesar 0.104 dapat diketahui melalui *sobel test* sebagai berikut:

$$Sp2p3 = \sqrt{p3^2 Sp2^2 + p2^2 Sp3^2 + Sp2^2 Sp3^2}$$

$$Sp2p3 = \sqrt{(0.569)^2(0.087)^2 + (0.527)^2(0.084)^2 + (0.087)^2(0.084)^2}$$

$$Sp2p3 = \sqrt{0.002451 + 0.00196 + 0.0000534}$$

$$Sp2p3 = \sqrt{0.004464} = 0.06681$$

Berdasarkan hasil $Sp2p3$, maka nilai t statistik pengaruh mediasi adalah sebagai berikut:

$$t = \frac{p2p3}{Sp2p3} = \frac{0.2999}{0.06681} = 4.488$$

Nilai t hitung adalah 4.488 lebih besar dari t tabel dengan tingkat signifikan 0.05 yaitu sebesar 1.96 ($4.488 > 1.96$), maka dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi 0.104 signifikan atau ada pengaruh mediasi.

Hipotesis 6 diterima:

H6 : Motivasi memperkuat hubungan antara budaya organisasi dan kinerja

4.6.2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif Terhadap Kinerja Melalui Motivasi

4.6.2.1. Persamaan Satu

Persamaan satu didapatkan dengan melakukan uji regresi linier dengan variabel dependen motivasi dan variabel independen gaya kepemimpinan transformatif. Hasil uji dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.35 Hasil Persamaan Satu Model Summary Gaya Kepemimpinan Transformatif
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.544 ^a	0.296	0.292	2.383

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan Transformatif

Tabel 4.36 Hasil Persamaan Satu Coefficients Gaya Kepemimpinan Transformatif
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	9.501	2.018		4.709	0.000
	Gaya Kepemimpinan Transformatif	0.557	0.067	0.544	8.278	0.000

a. Dependent Variable: Motivasi

4.6.1.2. Regresi Persamaan Dua

Persamaan dua didapatkan dengan melakukan uji regresi linier dengan variabel dependen kinerja dan variabel independen gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi. Hasil uji dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.37 Hasil Persamaan Dua Model Summary Gaya Kepemimpinan Transformasional

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.681 ^a	0.464	0.457	2.556

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional

Tabel 4.38 Hasil Persamaan Satu Coefficients Gaya Kepemimpinan Transformasional

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	11.437	2.306		4.959	0.000
	Gaya Kepemimpinan Transformasional	0.561	0.086	0.447	6.519	0.000
	Motivasi	0.399	0.084	0.325	4.475	0.000

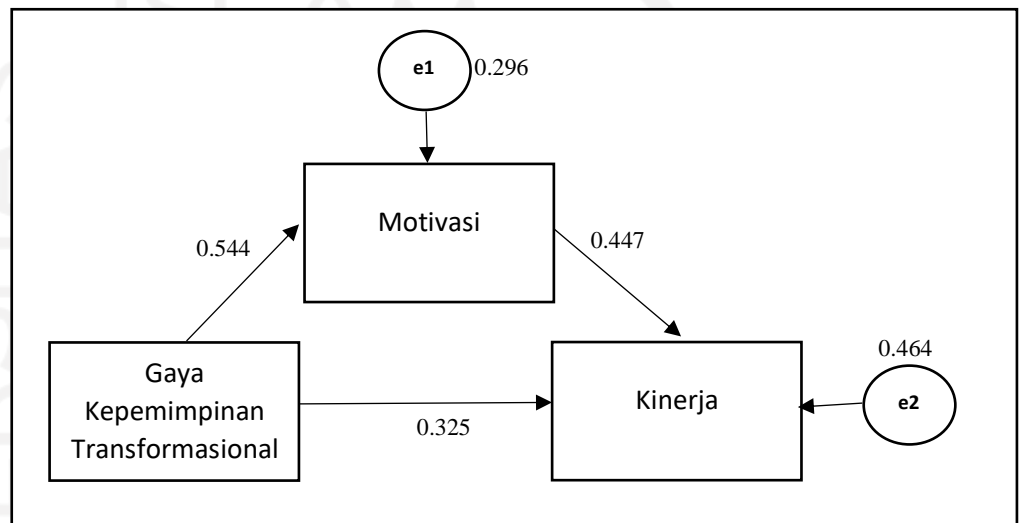
a. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan hasil regresi persamaan satu dan persamaan dua di atas, maka dapat diketahui:

$$e1 = \sqrt{(1 - 0.296)} = 0.839$$

$$e2 = \sqrt{(1 - 0.464)} = 0.732$$

Gambar 4.3 Model Analisis Jalur Gaya Kepemimpinan Transformasional



Pengaruh langsung = $p1 = 0.325$

Pengaruh tidak langsung = $p2 \times p3 = 0.544 \times 0.447 = 0.243$

Total pengaruh = $p1 + (p2 \times p3) = 0.325 + (0.544 \times 0.447) = 0.568$

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap kinerja dan dapat juga berpengaruh tidak langsung yaitu dari gaya kepemimpinan transformasional ke motivasi (sebagai mediasi) lalu ke kinerja. Besar pengaruh langsung adalah 0.325, sedangkan besar pengaruh

tidak langsung adalah 0.243 dan total pengaruh budaya organisasi ke motivasi sebesar 0.568.

Signifikan atau tidaknya pengaruh mediasi sebesar 0.243 dapat diketahui melalui *sobel test* sebagai berikut:

$$Sp2p3 = \sqrt{p3^2 Sp2^2 + p2^2 Sp3^2 + Sp2^2 Sp3^2}$$

$$Sp2p3 = \sqrt{(0.399)^2(0.067)^2 + (0.557)^2(0.084)^2 + (0.067)^2(0.084)^2}$$

$$Sp2p3 = \sqrt{0.000715 + 0.002189 + 0.0000317}$$

$$Sp2p3 = \sqrt{0.00294} = 0.0542$$

Berdasarkan hasil $Sp2p3$, maka nilai t statistik pengaruh mediasi adalah sebagai berikut:

$$t = \frac{p2p3}{Sp2p3} = \frac{0.2222}{0.0542} = 4.0996$$

Nilai t hitung adalah 4.0996 lebih besar dari t tabel dengan tingkat signifikan 0.05 yaitu sebesar 1.96 ($4.0996 > 1.96$), maka dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi 0.243 signifikan atau ada pengaruh mediasi.

Hipotesis 7 diterima:

H7 : Motivasi memperkuat hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja

Kesimpulan hipotesis berdasarkan pengujian yang telah dilakukan dapat dilihat berdasarkan tabel berikut:

Tabel 4.39 Kesimpulan Hipotesis

Hipotesis	Hipotesis	t- hitung	t-tabel	Keterangan
H1	Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja	2.736	1.9747	Didukung
H2	Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja	7.825	1.9747	Didukung
H3	Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi	2.980	1.9747	Didukung
H4	Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja	6.022	1.9747	Didukung
H5	Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja	8.823	1.9746	Didukung
H6	Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja dengan melalui motivasi	4.488	1.96	Didukung
H7	Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja dengan melalui motivasi	4.0996	1.96	Didukung

4.7. Pembahasan Hipotesis

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variabel mediasi pada karyawan BPR di Yogyakarta. Pembahasan masing – masing variabel dapat dilihat sebagai berikut:

4.7.1. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dengan tingkat signifikansi sebesar 0.000 dan nilai t-hitung sebesar 2.736, sehingga dapat dinyatakan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan pada budaya organisasi terhadap kinerja. Selain itu, diketahui juga nilai koefisien determinasi budaya organisasi sebesar 0.187 yang dapat diartikan bahwa apabila budaya organisasi meningkat satu satuan maka besarnya kinerja adalah 0.187 jika semua variabel lain dalam keadaan konstan.

Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dapat diartikan bahwa budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja. Budaya organisasi adalah suatu perekat sosial yang membantu menyatukan organisasi dengan memberikan standar tentang apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh karyawan (Robbins & Judge, 2013).

Robbins & Judge (2013) juga menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan mekanisme pengendalian yang mengarahkan dan membentuk sikap dan perilaku karyawan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Suryo (2010) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian tersebut juga sejalan dengan Noor (2012), Juliningrum & Sudiro (2013), Haqq (2016), Hatta & Rachbini (2017), dan Ma'mun (2018) yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi mempengaruhi kinerja secara positif dan signifikan. Selain itu, sebagian besar pegawai BPR merasakan bahwa budaya organisasi seperti lingkungan kerja dengan fasilitas yang baik dapat mendukung dalam bekerja dan mempengaruhi kinerja mereka. Dengan demikian, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja terbukti dan diterima.

4.7.2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja

Hasil penelitian berdasarkan uji hipotesis yang telah dilakukan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dengan tingkat signifikansi

sebesar 0.000 dan nilai t-hitung sebesar 7.825, sehingga dapat dinyatakan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan pada gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja. Selain itu, diketahui juga nilai koefisien determinasi gaya kepemimpinan transformasional sebesar 0.535 yang dapat diartikan bahwa apabila gaya kepemimpinan transformasional meningkat satu satuan maka besarnya kinerja adalah 0.535 jika semua variabel lain dalam keadaan konstan.

Hasil penelitian menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Pernyataan tersebut dapat diartikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja. Suatu organisasi dengan pemimpin transformasional dapat meningkatkan keyakinan diri anggota dan memberikan semangat (Robbins & Judge, 2013). Kunci dari pemimpin transformasional adalah berusaha untuk memberdayakan dan meningkatkan anggota, serta didasarkan pada perubahan nilai, keyakinan, dan kebutuhan para anggotanya (Luthans, 2011).

Hasil dari penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Risambessy et al. (2012) yang menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Hasil

penelitian tersebut sejalan dengan penelitian Suryo (2010), Thamrin (2012), dan Pawirosumarto et al. (2017) yang menyatakan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Selain itu, sebagian besar pegawai BPR merasakan bahwa pemimpin yang dapat memberikan motivasi atau rasa percaya diri kepada mereka dan pemimpin yang memberikan perhatian dengan melatih mereka dalam bekerja sangat mempengaruhi kinerja mereka. Dengan demikian, hipotesis kedua yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja terbukti dan diterima.

4.7.3. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi berdasarkan uji hipotesis yang telah dilakukan. Tingkat signifikansi budaya organisasi terhadap motivasi diketahui sebesar 0.000 dan nilai t-hitung sebesar 2.980, sehingga dapat dinyatakan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan pada budaya organisasi terhadap motivasi. Selain itu, diketahui juga nilai koefisien determinasi budaya organisasi sebesar 0.218 yang dapat diartikan bahwa apabila budaya organisasi meningkat

satu satuan maka besarnya kinerja adalah 0.218 jika semua variabel lain dalam keadaan konstan.

Hasil penelitian menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Pernyataan tersebut dapat diartikan bahwa budaya organisasi dapat meningkatkan motivasi. Budaya organisasi berdasarkan Griffin (2016) merupakan sekumpulan nilai, kepercayaan, perilaku, adat istiadat, dan sikap yang membantu anggota organisasi memahami apa yang diwakilinya, bagaimana organisasi melakukan sesuatu, dan apa yang dianggap penting. Sedangkan, motivasi merupakan proses yang dimulai dengan kekurangan atau kebutuhan fisiologis atau psikologis yang dapat mendorong perilaku yang ditujukan pada suatu tujuan atau insentif (Luthans, 2011).

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Haqq (2016) dan Juliningrum & Sudiro (2013) yang kesimpulan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Selain itu, sebagian besar pegawai BPR merasakan bahwa lingkungan atau suasana kerja yang baik dengan hubungan antar pegawai yang rukun sangat mempengaruhi motivasi mereka dalam bekerja. Dengan demikian, hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi terbukti dan diterima.

4.7.4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi

Hasil penelitian berdasarkan uji hipotesis yang telah dilakukan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi dengan tingkat signifikansi sebesar 0.000 dan nilai t-hitung sebesar 26.022, sehingga dapat dinyatakan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan pada gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi. Selain itu, diketahui juga nilai koefisien determinasi gaya kepemimpinan transformasional sebesar 0.440 yang dapat diartikan bahwa apabila gaya kepemimpinan transformasional meningkat satu satuan maka besarnya motivasi adalah 0.440 jika semua variabel lain dalam keadaan konstan.

Hasil penelitian menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Pernyataan tersebut dapat diartikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan motivasi. Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang melampaui ekspektasi dengan meneruskan misi, merangsang pengalaman belajar, dan menginspirasi cara berpikir baru (Griffin, 2016). Sedangkan,

motivasi berdasarkan Robbins & Judge (2013) adalah proses yang memperhitungkan intensitas, arah, dan ketekunan usaha seseorang untuk mencapai tujuan dengan tiga elemen kunci dalam definisi kami adalah intensitas, arah, dan ketekunan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Risambessy et al. (2012) dan yang menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berperan langsung dalam meningkatkan motivasi dan berpengaruh positif terhadap motivasi. Selain itu, sebagian besar pegawai BPR merasakan bahwa pemimpin yang memberikan inspirasi dan semangat kepada mereka akan berpengaruh terhadap motivasi mereka dalam bekerja. Dengan demikian, hipotesis keempat yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi terbukti dan diterima.

4.7.5. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja

Hasil penelitian berdasarkan uji hipotesis yang telah dilakukan menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dengan tingkat signifikansi sebesar 0.000 dan nilai t-hitung sebesar 8.823, sehingga dapat dinyatakan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan pada motivasi terhadap kinerja. Selain

itu, diketahui juga nilai koefisien motivasi sebesar 0.569 yang dapat diartikan bahwa apabila motivasi meningkat satu satuan maka besarnya kinerja adalah 0.569 jika semua variabel lain dalam keadaan konstan.

Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dapat diartikan bahwa motivasi dapat meningkatkan kinerja. Motivasi merupakan konsep penjelasan untuk memahami perilaku yang diamati atau dikatakan pula bahwa motivasi adalah konsep yang digunakan ketika menggambarkan kekuatan yang bekerja pada atau dalam diri seseorang untuk memulai dan mengarahkan perilaku (Gibson et al., 2009). Griffin (2016) menyatakan bahwa pegawai akan lebih termotivasi jika mendapatkan penghargaan yang sesuai dengan kinerjanya.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Juliningrum & Sudiro (2013) dengan kesimpulan bahwa pelatihan dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Hasil penelitian tersebut juga sejalan dengan Risambessy (2012), Rachmawati (2018), Noor (2012), Haqq (2016), dan Priyanto (2016). Selain itu, sebagian pegawai BPR merasakan bahwa adanya *reward* atau imbalan yang sesuai akan sangat berpengaruh terhadap kinerja mereka. Dengan demikian, hipotesis kelima yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja terbukti dan diterima.

4.7.6. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi

Hasil dari analisis jalur yang telah dilakukan, maka dapat diketahui bahwa koefisiensi mediasi adalah 0.104. Nilai t-hitung sebesar 4.488 lebih besar dari t-tabel (1.96), Sehingga dapat diartikan bahwa motivasi memiliki pengaruh mediasi terhadap hubungan antara budaya organisasi dan kinerja.

Motivasi bergantung pada dua hal, yaitu seberapa besar kita menginginkan sesuatu dan seberapa besar kemungkinan kita berpikir untuk mendapatkannya (Griffin, 2016). Selain itu Griffin (2016) juga menyatakan bahwa mengasumsikan bahwa perilaku ditentukan oleh kombinasi kekuatan dalam individu dan lingkungan. Budaya yang baik akan memotivasi pegawai untuk bertindak demi kepentingan organisasi dan menghasilkan kinerja yang baik (Anthony & Govindarajan, 2011).

Hasil penelitian menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja melalui motivasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Juliningrum & Sudiro (2013) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan budaya organisasi terhadap kinerja melalui motivasi. Selain itu, sebagian besar pegawai BPR merasakan bahwa budaya organisasi dengan adanya pemberian penghargaan akan memotivasi mereka dan sangat berpengaruh terhadap kinerja mereka. Dengan demikian, hipotesis keenam yang menyatakan

bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja melalui motivasi terbukti dan diterima.

4.7.6. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Melalui Motivasi

Hasil dari analisis jalur yang telah dilakukan, maka dapat diketahui bahwa koefisiensi mediasi adalah 0.243. Nilai t-hitung sebesar 4.0996 lebih besar dari t-tabel (1.96), Sehingga dapat diartikan bahwa motivasi memiliki pengaruh mediasi terhadap hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja.

Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan dengan kemampuan untuk menginspirasi dan memotivasi pengikut untuk mencapai hasil yang lebih besar dari yang direncanakan untuk penghargaan internal (Gibson et al., 2009). perilaku pemimpin yang berbeda akan mempengaruhi motivasi anggotanya untuk berprestasi dan mempengaruhi anggotanya (Griffin, 2016).

Hasil penelitian menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja melalui motivasi. Hasil tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Priyanto (2016) dengan kesimpulan bahwa motivasi memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja secara positif. Selain

itu, sebagian besar pegawai BPR merasakan bahwa pemimpin yang baik dan memiliki hubungan yang harmonis dengan mereka akan memotivasi mereka dan sangat berpengaruh terhadap kinerja mereka. Dengan demikian, hipotesis ketujuh yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja melalui motivasi terbukti dan diterima.



BAB V

Simpulan dan Saran

5.1. Simpulan

Setelah pengumpulan data yang kemudian diolah menggunakan bantuan aplikasi SPSS, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan terkait pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variabel mediasi pada karyawan BPR di Yogyakarta. Hasil pengujian hipotesis telah membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional, dan motivasi terhadap kinerja. Selain itu, telah dibuktikan pula bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap motivasi. Hasil pengujian menggunakan analisis jalur juga membuktikan bahwa motivasi memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja serta motivasi memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja.

5.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah ditarik, maka dapat memberikan saran dalam penelitian sebagai berikut:

1. Memperluas populasi penelitian sehingga hasil penelitian dapat lebih digeneralisasi.
2. Hasil uji R Square budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional sebesar 32.4%, sehingga masih ada 67.6% variabel lain yang perlu diperhatikan dalam penelitian ini. Selain itu hasil uji R Square budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi sebesar 40.9%, sehingga masih ada 59.1% variabel lain yang juga perlu diperhatikan dalam penelitian ini. Uji R Square pada motivasi terhadap kinerja sebesar 31.9%, sehingga masih ada 68.1% variabel lain yang perlu diperhatikan juga. Sehingga pada penelitian – penelitian lebih lanjut, hendaknya menambahkan variabel – variabel lain, seperti kepuasan kerja atau kompensasi kerja.

5.3. Implikasi

5.3.1. Bagi BPR

1. BPR perlu menjaga budaya organisasi yang baik untuk meningkatkan kinerja dan motivasi pegawai. Cara yang dapat dilakukan adalah dengan membentuk suasana yang nyaman untuk bekerja, menjaga hubungan antar rekan kerja, menyediakan fasilitas lengkap dan modern untuk mendukung dalam bekerja, dan melakukan pendistribusian atau struktur tugas dengan baik dan benar.

2. BPR perlu menerapkan gaya kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan kinerja dan motivasi pegawai. Beberapa cara yang dapat dilakukan adalah dengan meningkatkan komunikasi, memberikan semangat dan motivasi kepada pegawai.
3. BPR perlu memperhatikan dan menjaga motivasi pegawai agar dapat menghasilkan kinerja yang memuaskan. BPR dapat lebih memperhatikan pemberian penghargaan (*reward*) yang diberikan kepada pegawai sesuai dengan prestasi atau kinerja masing – masing.

5.3.2. Bagi Pemerintah

1. Hasil penelitian menyatakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja dan sebagian responden merasakan bahwa adanya penghargaan yang sesuai dengan prestasi sangat berpengaruh terhadap kinerja. Dengan demikian, pemerintah dapat menetapkan bahwa perusahaan perlu memberikan penghargaan kepada pegawainya secara berkala.
2. Hasil penelitian juga menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja dan motivasi dengan sebagian besar responden merasakan bahwa perlengkapan atau fasilitas yang baik akan berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja mereka. Dengan demikian, pemerintah dapat menetapkan peraturan terkait fasilitas

minimal pada suatu perusahaan untuk mendukung kinerja dan motivasi pegawai.

5.3.3. Bagi Pendidikan

1. Hasil penelitian menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja dan motivasi. Sehingga, sektor pendidikan perlu memperhatikan dan fokus pada kepemimpinan transformasional atau pembentukan karakter pemimpin transformasional untuk meningkatkan kinerja pegawai.



LAMPIRAN 1:

Kuesioner Penelitian



FAKULTAS
BISNIS DAN EKONOMIKA

Gedung Prof. Dr. Ago Parada 05/1
Ringsat Ujung Lembang, Catur Depok
Sleman, Yogyakarta 55283
T. (0274) 88246, 883007, 883376,
F. (0274) 882539
E. info@uii.ac.id
W. www.uii.ac.id

Nomor : 595/DEK/10/Div.URT/IV2021
Hal : Permohonan Ijin Penelitian

Kepada Yth
Pimpinan
Bank Perkreditan Rakyat

Assalamu alaikum wr.wb

Diberitahukan dengan hormat, bahwa mahasiswa sebelum mengakhiri pendidikan di Fakultas Bisnis dan Ekonomika UII Yogyakarta diwajibkan membuat karya ilmiah berupa riset/penelitian. Sehubungan dengan hal itu mahasiswa kami di bawah ini :

Nama : Aprediakanina Regita Widiasmara
No. Mahasiswa : 17312112
Tempat/Tanggal Lahir : Yogyakarta / 10 April 1999
Program Studi : Akuntansi
Jenjang : Strata 1 (S1)
Alamat : Jalan Cempaka No 10 A Condongcatur Depok Sleman

Bermaksud mohon keterangan/data pada Instansi/Perusahaan yang Bapak/Ibu pimpin untuk keperluan menyusun skripsi dengan judul :

"Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Sebagai Variabel Mediating Pada BPR di Yogyakarta"

Dosen Pembimbing : Herlina Rahmawati Dewi, S.E., M.Sc.

Hasil karya ilmiah tersebut semata-mata bersifat dan bertujuan keilmuan dan tidak disajikan kepada pihak luar. Oleh karena itu kami mohon perkenan Saudara untuk dapat memberikan data/keterangan yang diperlukan oleh mahasiswa tersebut

Atas perhatian Bapak/Ibu, kami ucapkan terimakasih.

Wassalamu alaikum Wr.Wb.

Yogyakarta, 05 Maret 2021
Dekan,

Prof. Jaka Sriyana, S.E., M.Si., Ph.D.
NIK: 933130101

Responden yang terhormat,

Saya Apredikanina Regita W, mahasiswi Universitas Islam Indonesia ingin meneliti terkait dengan faktor - faktor yang mempengaruhi kinerja di Bank Perkreditan Rakyat untuk memenuhi tugas akhir (skripsi) Saya, sebagai salah satu syarat kelulusan untuk menjadi sarjana Akuntansi. Dengan demikian, Saya mohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk menjadi responden penelitian ini dengan mengisi kuesioner sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.

Semua informasi yang didapatkan dari kuesioner ini akan menjadi data penelitian secara akademis dan semua jawaban akan dirahasiakan. Atas kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk mengisi kuesioner dan membantu kelancaran penelitian ini, Saya ucapkan terima kasih.

Jika ada pertanyaan lebih lanjut mengenai kuesioner dan penelitian, dapat menghubungi Saya di nomor 081249190408 (Whatsapp) atau email berikut: 17312112@students.uii.ac.id.

Hormat Saya,

Apredikanina Regita W

Petunjuk:

Kuesioner ini terdiri dari 5 (lima) bagian. Bagian pertama merupakan identitas responden sesuai dengan kondisi Bapak/Ibu/Saudara/i. Bagian kedua sampai dengan kelima merupakan bagian dari kuesioner untuk menjawab pertanyaan penelitian.

Petunjuk Pengisian Bagian 1:

- 1. Dimohon membaca dengan teliti setiap pertanyaan**
- 2. Mohon isilah jawaban Anda pada tempat yang telah disediakan untuk nomor 1 dan 2**
- 3. Mohon isilah jawaban Anda dengan memberikan tanda centang (✓) pada kotak yang telah disediakan untuk nomor 3 sampai dengan nomor 9**

A. BAGIAN 1

1. Nama :
2. Posisi :
3. Bagian:
 - Keuangan
 - SDM
 - Pemasaran

- Umum
- Teknologi Informasi
- Lainnya

4. Usia:

- < 25 Tahun
- 25 – 35 Tahun
- 35 – 45 Tahun
- 45 – 55 Tahun
- > 55 Tahun

5. Jenis Kelamin:

- Laki-Laki
- Perempuan

6. Status Pernikahan:

- Sudah Menikah
- Belum Menikah

7. Masa Kerja

- 0-5 Tahun
- 5-10 Tahun
- 10-15 Tahun
- > 15 Tahun

8. Pendidikan Terakhir:

- SMA
- D1
- D3
- S1
- S2
- Lainnya

9. Penghasilan:

- < Rp 3.000.000
- Rp 3.000.000– Rp 5.000.000
- Rp 5.000.000 – Rp 10.000.000
- > Rp 10.000.000

Petunjuk Pengisian Bagian 2:

- 1. Dimohon membaca dengan teliti setiap pertanyaan**
- 2. Mohon isilah jawaban Anda dengan memberikan tanda centang (✓) pada kotak yang telah disediakan**
- 3. Alternatif jawaban sebagai berikut:**
 - SS : Sangat Setuju**
 - S : Setuju**
 - KS : Kurang Setuju**
 - TS : Tidak Setuju**
 - STS : Sangat Tidak Setuju**

B. BAGIAN 2

Budaya Organisasi (Pawirosumarto et al., 2017)

Nomor	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1	Perusahaan memiliki suasana atau lingkungan kerja yang nyaman untuk bekerja.					
2	Perusahaan memiliki suasana atau lingkungan kerja mendukung dalam bekerja.					
3	Saya tidak termotivasi saat bekerja di kantor.					
4	Saya memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja.					

Nomor	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
5	Saya tidak pernah mengadu domba dengan sesama rekan kerja.					
6	Saya merasa tidak nyaman dengan salah satu atau beberapa rekan kerja Saya.					
7	Perusahaan menyediakan perlengkapan lengkap untuk mendukung dalam bekerja.					
8	Pekerjaan Saya terhambat akibat perlengkapan yang kurang modern dan mendukung.					
9	Pemimpin telah mendistribusikan tugas sesuai dengan prosedur.					
10	Saya telah mengirimkan atau mengumpulkan tugas secara terstruktur dan sesuai dengan prosedur.					
11	Tugas yang diberikan kepada Saya tidak sesuai dengan kemampuan Saya.					

Petunjuk Pengisian Bagian 3:

- 1. Dimohon membaca dengan teliti setiap pertanyaan**
- 2. Mohon isilah jawaban Anda dengan memberikan tanda centang (✓) pada kotak yang telah disediakan**

3. Alternatif jawaban sebagai berikut:

SS : Sangat Setuju

S : Setuju

KS : Kurang Setuju

TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

C. BAGIAN 3

Gaya Kepemimpinan Transformasional (Risambessy et al., 2012) dan (Dhita, 2012)

Nomor	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1	Pemimpin merupakan panutan Saya dalam perusahaan.					
2	Saya kurang percaya terhadap kebijakan-kebijakan yang diambil oleh pemimpin.					
3	Pemimpin memberikan motivasi dan inspirasi kepada Saya untuk bekerja lebih baik.					

Nomor	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
4	Pemimpin menumbuhkan rasa percaya diri kepada Saya dalam melakukan pekerjaan.					
5	Pemimpin memberikan arahan yang mudah dimengerti terhadap pekerjaan Saya.					
6	Pemimpin membuat Saya tidak bersemangat dalam bekerja.					
7	Pemimpin menyelesaikan masalah dari berbagai sudut pandang.					
8	Pemimpin mendorong Saya untuk menyelesaikan masalah pekerjaan secara rasional/logis.					
9	Pemimpin tidak bersemangat untuk mendengarkan gagasan/ide baru.					
10	Pemimpin selalu memberikan nasehat bagi pengembangan diri Saya.					
11	Pemimpin melatih Saya dalam pekerjaan yang Saya lakukan agar lebih baik lagi dalam bekerja.					
12	Pemimpin kurang memberikan perhatian kepada Saya.					

Petunjuk Pengisian Bagian 4:

- 1. Dimohon membaca dengan teliti setiap pertanyaan**
- 2. Mohon isilah jawaban Anda dengan memberikan tanda centang (✓) pada kotak yang telah disediakan**
- 3. Alternatif jawaban sebagai berikut:**
 - SS : Sangat Setuju**
 - S : Setuju**
 - KS : Kurang Setuju**
 - TS : Tidak Setuju**
 - STS : Sangat Tidak Setuju**

D. BAGIAN 4

Motivasi (Rachmawati, 2018)

Nomor	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1	Gaji/bonus mendorong Saya untuk bekerja lebih giat.					
2	Saya terdorong untuk bekerja lebih giat dengan adanya peralatan kerja yang lengkap dan mendukung.					
3	Pengakuan atas prestasi kerja tidak memotivasi Saya untuk bekerja lebih baik.					
4	Hubungan yang harmonis dengan rekan kerja mendorong Saya untuk bekerja lebih giat.					

Nomor	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
5	Hubungan yang harmonis dengan pemimpin mendorong Saya untuk bekerja lebih giat.					
6	Kondisi kerja yang kondusif mendorong Saya untuk bekerja lebih giat.					
7	Hubungan dengan rekan kerja ataupun pemimpin yang baik dan harmonis cenderung membuat Saya tidak termotivasi untuk bekerja lebih giat.					
8	Promosi jabatan dilakukan sesuai dengan kemampuan dan prestasi pegawai.					
9	Perusahaan memberikan imbalan tanpa memedulikan prestasi kerja.					
10	Penghargaan (<i>reward</i>) diberikan sesuai dengan kinerja atau prestasi pegawai.					
11	Penghargaan (<i>reward</i>) atas prestasi jarang diberikan di perusahaan ini.					

Petunjuk Pengisian Bagian 5:

- 1. Dimohon membaca dengan teliti setiap pertanyaan**
- 2. Mohon isilah jawaban Anda dengan memberikan tanda centang (✓) pada kotak yang telah disediakan**
- 3. Alternatif jawaban sebagai berikut:**
 - SS : Sangat Setuju**
 - S : Setuju**
 - KS : Kurang Setuju**
 - TS : Tidak Setuju**
 - STS : Sangat Tidak Setuju**

E. BAGIAN 5

Kinerja (Rachmawati, 2018)

Nomor	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1	Saya menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan sesuai dengan aturan perusahaan.					
2	Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditentukan.					
3	Saya menyelesaikan pekerjaan dengan teliti dan sesuai dengan prosedur perusahaan.					
4	Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan keinginan Saya tanpa					

Nomor	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
	memedulikan prosedur dan aturan perusahaan.					
5	Saya menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.					
6	Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang diharapkan.					
7	Saya sering menyelesaikan pekerjaan lebih dari waktu yang ditentukan.					
8	Saya menerapkan pengetahuan yang Saya miliki dalam mengerjakan pekerjaan Saya.					
9	Saya kurang memiliki pengetahuan yang baik terhadap pekerjaan yang Saya kerjakan.					
10	Saya tidak menerapkan keterampilan yang Saya miliki dalam mengerjakan pekerjaan Saya.					
11	Saya menggunakan fasilitas kerja dengan baik untuk mendukung pekerjaan Saya.					
12	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan tanpa bantuan pemimpin.					
13	Saya selalu membutuhkan bantuan orang lain dalam mengerjakan pekerjaan Saya.					
14	Saya selalu hadir tepat waktu saat bekerja.					
15	Saya kurang taat pada aturan dalam perusahaan.					

Terima kasih atas kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i dalam partisipasi untuk mengisi kuesioner. Informasi yang didapat dari kuesioner ini akan menjadi data penelitian secara akademis dan semua jawaban akan dirahasiakan.

Jika Bapak/Ibu/Saudara/i menginginkan hasil penelitian ini, maka dapat meninggalkan alamat email di tempat yang telah Saya sediakan di bawah.



Email Responden :

LAMPIRAN 2:

Tabulasi Data

1. Budaya Organisasi

NO RESPONDEN	BUDAYA ORGANISASI											TOTAL X1
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	
1	2	2	5	2	2	5	2	5	2	2	5	34
2	2	1	4	2	2	5	2	4	2	2	5	31
3	2	2	3	1	1	4	2	3	2	2	4	26
4	2	3	3	2	2	4	3	5	2	2	3	31
5	2	2	4	1	2	5	2	3	2	2	4	29
6	2	2	4	1	1	4	2	4	3	3	5	31
7	1	2	5	1	2	5	1	4	2	2	3	28
8	1	1	5	2	1	5	2	4	2	2	4	29
9	2	2	3	2	1	3	2	3	2	2	3	25
10	2	2	5	2	2	5	2	5	2	2	5	34
11	2	2	5	2	2	5	1	3	2	2	3	29
12	1	2	5	2	2	4	2	4	2	2	4	30
13	2	2	4	2	2	3	3	3	2	2	5	30
14	2	2	4	2	2	4	1	4	2	2	4	29
15	2	2	3	2	1	4	2	3	2	2	4	27
16	2	2	4	2	2	4	2	4	2	2	4	30
17	2	2	4	1	2	4	2	3	2	2	4	28
18	2	2	4	2	1	3	2	4	3	2	3	28
19	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	26
20	1	1	4	2	1	3	2	4	2	2	4	26
21	2	2	5	1	1	5	2	4	2	2	4	30
22	1	1	5	2	2	4	2	4	1	1	5	28
23	2	2	4	2	2	4	2	4	2	2	4	30
24	2	2	4	2	2	4	2	3	2	2	4	29
25	2	2	4	1	2	3	2	3	2	2	5	28
26	2	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	27
27	1	2	4	1	2	5	1	4	2	2	5	29
28	1	1	4	2	2	4	2	4	2	1	5	28
29	2	2	4	2	2	3	2	3	2	2	4	28
30	1	1	3	2	2	3	1	3	1	1	4	22
31	2	2	4	2	2	4	2	4	1	1	4	28
32	2	2	4	2	2	3	2	3	2	2	3	27
33	1	1	4	1	1	5	1	5	2	2	5	28
34	1	1	4	1	1	3	1	4	1	1	4	22
35	2	2	4	2	2	3	2	3	2	2	4	28
36	1	1	4	1	1	3	1	4	1	1	4	22
37	1	1	5	1	1	4	3	2	2	2	4	26
38	2	2	4	1	1	5	2	4	2	2	5	30
39	2	2	5	2	2	4	2	5	2	1	4	31
40	1	1	4	1	1	5	1	5	1	1	5	26
41	1	1	5	1	1	5	1	5	1	1	5	27
42	1	1	5	1	1	5	1	5	1	1	5	27
43	1	1	4	2	1	4	2	4	2	2	4	27
44	2	2	4	1	1	3	2	3	2	2	3	25
45	2	2	5	1	1	3	1	5	2	2	4	28
46	2	2	4	2	2	4	2	4	2	2	4	30
47	2	2	4	2	2	4	2	4	2	2	4	30
48	2	2	3	1	2	5	2	3	2	2	3	27
49	2	2	4	2	1	4	2	3	2	2	4	28
50	2	2	4	2	1	4	2	3	2	2	3	27
51	1	1	5	1	1	5	1	4	2	2	4	27
52	2	2	4	1	2	4	2	4	2	2	4	29
53	1	1	4	1	1	4	1	4	1	1	3	22
54	1	1	4	1	1	3	1	3	1	1	4	21
55	1	2	4	1	1	3	2	3	2	2	4	25
56	1	1	3	1	1	3	2	3	1	2	4	22
57	1	1	3	1	1	4	2	4	2	2	4	25
58	1	2	4	1	1	3	1	3	2	2	4	24
59	1	1	4	1	1	3	2	4	2	2	4	25
60	1	2	4	1	1	4	2	4	2	2	4	27
61	1	1	4	1	1	3	1	3	2	1	4	22
62	1	2	4	2	2	3	2	4	2	2	4	28
63	1	2	4	1	1	3	1	3	2	2	3	23
64	1	1	4	1	1	3	2	4	1	2	3	23
65	1	2	4	1	1	4	2	4	2	2	4	27
66	1	2	4	1	1	3	1	4	2	2	4	25
67	1	1	4	1	1	4	2	4	2	1	3	24
68	2	2	5	2	1	4	2	4	2	2	4	30
69	1	2	4	2	2	4	2	3	2	2	3	27
70	1	2	4	2	2	3	2	4	2	2	4	28
71	1	2	4	2	2	3	2	4	2	2	4	28
72	1	2	4	1	1	3	2	3	2	2	4	25
73	1	2	4	1	1	4	2	3	2	2	4	26
74	1	2	4	2	2	3	2	4	2	2	4	28
75	2	2	4	1	1	3	2	3	2	2	4	26
76	2	2	4	2	1	4	2	3	2	2	4	28
77	1	2	5	1	1	3	2	3	2	2	4	26
78	1	2	4	2	2	3	1	3	2	2	4	26
79	1	1	5	1	1	3	1	4	1	1	4	23
80	1	2	3	1	2	3	1	4	2	2	4	25
81	2	2	5	1	1	3	1	4	1	1	4	25
82	2	2	4	1	1	3	1	3	2	2	3	24
83	1	2	4	2	2	3	2	3	2	2	4	27

NO RESPONDEN	BUDAYA ORGANISASI											TOTAL X1
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	
84	2	2	4	2	2	4	2	3	2	2	3	28
85	1	2	4	2	2	4	2	4	2	2	4	29
86	1	2	3	2	2	3	2	3	2	2	4	26
87	1	2	5	2	1	3	2	3	2	2	4	27
88	2	2	4	2	1	4	2	3	2	2	4	28
89	1	1	5	2	2	4	1	4	2	2	4	28
90	1	2	4	2	2	4	1	3	2	2	4	27
91	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	26
92	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	26
93	1	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	25
94	1	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	25
95	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	26
96	2	2	4	1	2	4	2	3	2	2	4	28
97	2	2	4	2	2	3	2	3	2	2	3	27
98	2	2	4	2	1	3	2	4	2	2	4	28
99	1	2	4	1	1	3	2	3	1	2	3	23
100	1	2	5	1	1	3	2	4	1	1	4	25
101	1	2	4	1	1	4	2	4	2	2	4	27
102	2	2	4	2	2	3	2	3	2	2	3	27
103	1	2	4	1	1	4	2	3	1	1	4	24
104	2	2	4	1	1	3	2	4	2	2	4	27
105	1	1	4	2	2	4	2	4	2	2	4	28
106	1	1	2	1	1	5	1	5	1	1	5	24
107	2	2	3	1	1	3	2	3	2	2	4	25
108	1	2	3	1	1	3	2	3	2	2	4	24
109	1	2	3	2	1	4	2	4	2	2	3	26
110	1	2	4	2	2	3	2	4	2	2	4	28
111	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	26
112	2	2	4	1	2	3	2	3	2	2	3	26
113	2	2	4	2	2	3	2	3	1	2	3	26
114	1	2	4	2	2	3	2	3	1	2	4	26
115	1	2	4	2	2	3	2	3	2	2	3	26
116	2	2	3	1	1	3	2	3	2	2	3	24
117	1	1	3	2	2	4	2	3	2	2	3	25
118	1	1	3	2	2	3	2	3	2	2	4	25
119	2	2	3	1	1	3	2	4	2	2	3	25
120	1	2	4	2	2	4	1	5	2	2	3	28
121	1	1	4	1	1	4	2	4	1	1	4	24
122	2	2	5	2	1	5	1	4	1	1	5	29
123	2	2	3	2	2	4	2	3	2	2	3	27
124	1	1	4	2	1	4	2	4	2	2	4	27
125	1	1	4	2	1	4	2	4	2	2	4	27
126	1	1	4	2	1	4	2	4	2	2	4	27
127	1	1	4	3	1	4	2	4	2	2	4	28
128	2	2	4	1	1	4	2	3	1	2	5	27
129	2	2	4	2	2	4	1	4	2	2	4	29
130	2	2	4	2	1	5	2	2	2	2	4	28
131	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	25
132	2	2	4	1	1	4	2	3	1	2	4	26
133	2	2	5	1	1	4	1	5	2	2	4	29
134	2	2	4	2	1	3	1	3	2	2	4	26
135	2	2	4	2	2	4	1	5	1	1	5	29
136	2	2	4	1	1	4	2	3	1	2	4	26
137	2	1	4	1	1	3	1	4	2	2	5	26
138	2	2	4	1	1	4	2	3	1	2	4	26
139	2	2	4	2	2	4	1	5	2	1	5	30
140	2	2	4	2	2	4	1	5	1	1	5	29
141	2	2	4	1	1	4	2	3	1	2	4	26
142	1	1	5	1	1	4	1	4	1	2	4	25
143	1	1	5	1	1	5	1	5	1	1	5	27
144	2	2	4	1	1	4	2	3	1	2	4	26
145	2	2	4	1	1	4	2	3	1	2	5	27
146	1	2	3	2	1	3	1	3	2	2	4	24
147	1	1	5	1	1	4	1	4	1	1	4	24
148	2	2	4	2	2	4	2	4	2	2	4	30
149	1	1	2	1	1	5	1	5	1	1	5	24
150	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	26
151	2	2	4	2	1	4	2	4	2	2	4	29
152	2	2	4	2	1	4	2	5	1	2	5	30
153	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	26
154	1	1	5	1	1	5	1	5	1	1	5	27
155	1	1	5	2	2	5	1	5	1	1	5	29
156	1	1	5	1	1	4	1	4	2	1	5	26
157	1	1	3	2	2	4	1	3	2	2	4	25
158	2	2	4	3	2	4	2	5	2	2	5	33
159	1	1	4	1	1	3	2	4	2	2	4	25
160	1	1	5	1	1	5	1	5	1	1	5	27
161	1	2	4	2	2	4	2	4	2	2	4	29
162	1	2	4	2	2	3	2	3	2	2	5	28
163	1	1	5	1	1	4	2	5	1	1	5	27
164	1	1	4	2	1	4	1	4	1	2	4	25
165	2	2	4	2	2	4	2	4	2	2	4	30

2. Gaya Kepemimpinan Transformasional

NO RESPONDEN	GAYA KEPIMPINAN TRANSFORMASIONAL												TOTAL X2
	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X2.11	X2.12	
1	2	5	2	2	2	5	2	2	5	2	2	5	36
2	2	5	2	2	2	5	2	2	5	2	2	5	36
3	2	5	2	2	2	4	2	1	5	2	2	3	32
4	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	3	29
5	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	32
6	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	31
7	2	4	1	2	2	2	2	2	5	2	2	4	30
8	2	4	2	2	2	4	2	2	4	2	2	4	32
9	2	3	2	2	2	4	2	2	4	2	2	3	30
10	1	4	2	2	2	5	2	2	5	2	2	5	34
11	1	3	2	1	2	5	3	2	5	2	2	3	31
12	2	4	1	2	2	5	3	2	4	2	1	5	33
13	2	3	2	2	2	4	2	2	3	3	2	4	31
14	2	4	2	2	3	3	2	2	4	2	2	4	32
15	2	3	2	2	2	4	2	2	4	2	2	4	31
16	2	3	2	2	2	4	2	2	4	2	2	4	31
17	2	3	2	2	2	4	2	2	4	2	2	4	31
18	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	28
19	1	4	2	2	2	3	2	3	4	2	1	3	29
20	2	4	2	2	2	4	2	2	4	2	2	4	32
21	2	4	2	2	2	4	2	2	4	2	2	4	32
22	1	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	27
23	2	4	2	2	2	4	2	2	4	2	2	4	32
24	3	3	2	2	3	4	2	2	4	2	2	3	32
25	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	27
26	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	28
27	2	3	1	1	2	4	2	2	3	2	2	3	27
28	2	4	2	2	2	4	2	2	4	2	2	4	32
29	2	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	29
30	1	3	1	1	1	4	2	2	3	2	2	4	26
31	2	4	2	2	2	4	2	2	4	2	2	4	32
32	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	28
33	2	4	2	2	2	4	2	2	4	2	1	4	31
34	2	4	1	2	2	4	2	2	4	2	2	4	31
35	1	3	1	1	1	4	2	2	3	2	2	3	25
36	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	29
37	2	3	2	2	2	4	1	2	4	2	2	4	30
38	1	5	1	1	1	5	1	1	5	1	1	5	28
39	2	4	2	2	1	5	2	2	4	2	2	4	32
40	1	3	1	1	3	5	1	1	5	1	1	3	26
41	1	5	1	1	1	5	1	1	5	1	1	5	28
42	1	5	1	1	1	5	1	1	5	1	1	5	28
43	2	4	2	2	2	4	2	2	4	2	2	4	32
44	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	28
45	2	4	2	2	2	3	2	2	4	4	2	3	32
46	2	4	2	2	2	4	2	2	4	2	2	4	32
47	2	4	2	3	2	4	2	2	4	3	3	4	35
48	2	3	2	2	2	3	1	2	3	2	2	3	27
49	2	4	2	2	2	4	2	2	3	2	2	4	31
50	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	29
51	3	4	2	2	2	4	2	2	4	2	3	3	33
52	2	4	2	2	2	4	2	2	4	2	2	4	32
53	1	3	1	1	1	4	1	1	4	1	1	4	23
54	1	3	1	1	1	4	1	1	4	1	1	4	23
55	2	4	2	1	1	4	2	1	4	1	1	3	26
56	2	3	2	1	1	4	2	2	4	1	1	3	26
57	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	28
58	2	3	2	2	1	4	2	2	4	2	2	4	30
59	2	3	2	1	3	4	2	1	4	1	1	3	27
60	1	3	1	1	1	4	1	1	4	1	1	3	22
61	2	4	2	2	2	4	2	2	4	2	2	4	32
62	1	3	1	1	1	4	1	1	4	1	1	4	23
63	2	4	2	1	1	4	2	1	4	1	1	3	26
64	1	3	1	1	1	4	1	1	3	1	1	4	22
65	2	4	2	2	1	4	2	1	4	1	1	4	28
66	1	3	1	1	1	4	2	2	3	2	1	4	25
67	1	4	2	1	1	4	2	1	4	2	2	3	27
68	2	4	1	2	2	5	2	2	4	2	2	4	32
69	2	4	2	2	2	4	2	2	4	2	2	3	31
70	2	3	2	2	2	4	2	2	3	2	2	3	29
71	2	4	2	2	2	4	2	2	4	2	2	4	32
72	2	4	2	2	1	4	2	2	4	2	2	4	31
73	2	3	2	2	1	4	2	2	3	2	2	3	28
74	2	3	2	2	1	4	2	2	4	2	2	3	29
75	2	3	2	2	2	4	2	2	3	2	2	4	30
76	2	3	2	2	1	4	2	2	3	2	2	3	28
77	2	3	2	2	2	4	2	2	4	2	2	4	31
78	2	4	1	1	2	5	1	2	4	2	2	4	30
79	1	4	2	2	2	4	1	2	4	2	1	4	29
80	2	4	2	2	2	5	1	2	3	1	1	4	29
81	2	5	2	2	2	5	1	2	4	1	1	4	31

NO RESPONDEN	GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL												TOTAL X2
	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X2.11	X2.12	
84	2	3	2	2	3	4	2	2	4	2	2	4	32
85	2	3	2	2	2	4	2	2	4	2	2	3	30
86	2	4	2	2	1	4	2	2	3	2	2	3	29
87	2	4	2	2	2	4	2	2	3	2	2	4	31
88	2	4	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	29
89	2	5	2	1	1	3	1	2	4	2	1	3	27
90	2	5	2	1	2	3	1	2	4	2	2	3	29
91	2	3	2	2	2	4	2	2	3	2	2	3	29
92	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	28
93	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	28
94	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	28
95	2	4	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	29
96	2	3	2	2	3	4	2	1	4	2	2	3	30
97	2	3	2	2	2	4	2	2	4	2	2	3	30
98	2	4	2	2	2	3	2	2	4	2	2	3	30
99	2	4	2	2	2	4	2	2	4	2	2	4	32
100	2	3	1	1	2	5	2	2	3	2	2	4	29
101	2	4	1	2	2	4	2	2	4	2	2	3	30
102	2	3	2	2	2	4	2	2	4	2	2	4	31
103	1	4	2	1	2	4	2	2	4	2	2	3	29
104	1	4	2	1	1	4	2	2	3	2	1	4	27
105	1	4	2	1	1	4	2	2	4	1	2	4	28
106	1	3	1	1	1	5	1	1	5	1	1	3	24
107	2	3	1	1	1	4	2	1	4	1	1	4	25
108	2	3	1	1	1	3	2	2	3	2	2	3	25
109	2	4	2	1	1	4	2	2	3	2	2	3	28
110	2	3	2	2	2	4	2	2	3	2	2	4	30
111	2	4	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	29
112	2	3	2	2	2	4	2	2	3	2	2	4	30
113	2	4	2	2	2	4	1	2	3	2	2	4	30
114	2	3	2	2	2	3	2	2	4	2	2	3	29
115	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	4	29
116	1	3	2	2	2	4	2	2	3	2	2	3	28
117	2	3	2	2	3	4	2	2	3	2	2	3	30
118	2	4	2	2	2	3	2	2	3	2	2	4	30
119	2	3	2	2	2	4	2	2	3	2	2	4	30
120	2	5	1	2	2	4	2	2	3	2	2	4	31
121	2	5	2	1	1	4	2	2	4	2	2	4	31
122	1	5	1	1	2	4	1	1	4	1	1	4	26
123	2	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	29
124	2	4	2	2	2	4	2	2	4	2	2	4	32
125	2	4	2	2	2	4	2	2	4	2	2	4	32
126	2	4	2	2	2	4	2	2	4	2	2	4	32
127	2	4	2	2	2	4	2	2	4	2	2	4	32
128	1	4	2	2	2	5	2	2	5	2	2	4	33
129	1	4	2	2	2	4	2	2	4	2	2	4	31
130	3	3	2	2	2	3	2	2	4	2	2	3	30
131	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	27
132	1	4	2	2	3	5	2	2	5	2	2	4	34
133	2	4	2	2	2	5	2	2	5	1	2	5	34
134	1	4	2	2	2	5	2	2	4	1	1	4	30
135	2	4	2	2	2	5	3	2	5	2	2	4	35
136	1	4	2	2	2	5	3	2	5	2	2	4	34
137	2	4	2	2	2	4	2	2	4	2	2	4	32
138	1	4	2	2	2	4	3	2	5	2	2	4	33
139	2	5	2	2	2	5	3	2	5	1	2	4	35
140	2	4	2	2	2	5	3	2	5	2	2	4	35
141	1	4	2	2	2	5	2	2	5	2	2	4	33
142	1	4	2	2	2	3	2	2	5	2	1	5	31
143	1	5	1	1	1	5	1	1	5	1	1	5	28
144	1	4	2	2	2	5	2	2	5	2	2	4	33
145	1	4	2	2	2	5	2	2	5	2	2	4	33
146	2	3	2	2	2	4	2	2	4	2	2	3	30
147	1	4	1	1	1	5	1	1	5	2	1	4	27
148	2	4	2	2	2	4	4	2	4	2	2	4	34
149	1	3	1	1	1	5	1	1	5	1	1	3	24
150	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	28
151	2	4	2	2	2	4	2	2	4	2	2	4	32
152	2	5	1	1	1	5	2	2	5	2	2	3	31
153	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	28
154	1	5	1	1	1	5	1	1	5	1	1	5	28
155	1	5	1	1	1	5	1	1	5	1	1	5	28
156	2	5	1	1	2	5	2	2	5	2	2	4	33
157	2	4	2	2	2	4	2	2	4	2	2	4	32
158	2	4	1	1	1	5	3	2	5	2	2	5	33
159	2	3	2	2	2	4	2	2	4	2	2	4	31
160	1	5	1	1	1	5	1	1	5	1	1	5	28
161	2	4	2	2	2	4	2	2	4	2	2	4	32
162	2	3	2	2	3	4	2	2	5	2	2	5	34
163	1	5	2	2	2	5	2	2	5	2	2	5	35
164	2	4	2	2	2	4	1	1	5	2	2	4	31
165	2	4	2	2	2	4	2	2	4	2	2	4	32

3. Kinerja

NO RESPONDEN	KINERJA															TOTALY
	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y.9	Y.10	Y.11	Y.12	Y.13	Y.14	Y.15	
1	2	2	2	5	2	2	5	2	4	4	2	2	4	2	5	45
2	2	2	2	5	2	2	5	2	4	4	2	2	4	2	5	45
3	1	1	2	3	2	2	3	2	3	3	1	3	3	2	3	34
4	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	36
5	2	2	2	5	2	3	3	2	4	5	2	1	5	2	4	44
6	2	2	2	4	2	2	3	2	4	4	2	1	3	2	4	39
7	2	2	2	4	2	3	3	2	4	3	1	2	3	2	3	38
8	2	2	2	4	2	2	3	2	3	4	2	3	3	2	4	40
9	2	2	2	5	2	2	3	2	3	3	1	3	3	2	4	39
10	2	2	2	5	2	2	5	2	5	5	1	2	4	1	5	45
11	2	2	1	5	2	2	3	2	4	5	2	1	3	2	4	40
12	1	1	1	3	2	2	4	2	3	2	2	1	3	2	4	33
13	1	1	1	4	1	1	3	2	5	4	2	2	3	3	4	37
14	2	2	2	3	2	2	4	2	3	3	2	3	3	2	3	38
15	2	2	2	4	2	2	3	2	4	4	2	2	5	2	3	41
16	2	2	2	3	2	2	3	2	4	4	2	2	3	2	3	38
17	2	2	2	3	2	2	4	2	4	4	2	2	3	2	3	39
18	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	1	4	37
19	1	2	2	3	2	3	3	2	3	4	2	2	3	1	3	36
20	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2	4	38
21	2	2	2	5	2	2	3	2	5	5	2	2	4	2	4	44
22	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	2	3	5	2	4	40
23	2	2	2	4	2	2	4	2	4	4	2	2	3	1	4	40
24	2	2	2	3	2	2	3	2	4	4	2	2	3	2	3	38
25	2	2	2	3	2	2	3	2	4	4	2	3	3	3	3	40
26	1	2	1	4	2	2	4	2	3	3	2	3	3	1	4	37
27	2	2	2	4	2	2	3	2	4	4	2	2	4	2	5	42
28	2	2	2	5	2	2	3	1	5	5	2	2	3	2	5	43
29	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2	4	38
30	2	2	2	4	2	2	3	2	3	3	1	3	3	1	4	37
31	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2	5	39
32	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	4	37
33	1	1	1	4	1	1	4	2	4	4	1	4	3	2	4	37
34	1	2	2	4	2	2	3	2	3	3	1	3	3	1	4	36
35	1	1	2	4	1	1	5	1	4	4	2	1	3	1	5	36
36	2	2	2	5	2	2	3	1	5	5	2	2	3	2	5	43
37	2	2	2	4	2	2	4	2	4	4	2	2	4	3	3	42
38	2	2	2	5	2	2	3	2	4	5	1	3	3	2	4	42
39	2	2	2	4	2	2	2	2	4	4	2	3	3	2	4	40
40	1	1	1	3	1	1	3	1	3	3	1	1	3	1	3	27
41	1	1	1	5	1	1	5	1	5	5	1	3	3	1	5	39
42	1	1	1	5	1	1	5	1	5	5	1	2	5	1	5	40
43	1	1	1	4	2	2	4	2	4	4	2	2	4	2	4	39
44	2	2	2	4	2	2	4	2	3	3	2	3	3	3	3	40
45	2	2	2	3	2	2	3	2	3	4	1	2	3	2	4	37
46	2	2	2	4	2	2	4	2	4	4	2	2	3	1	4	40
47	2	2	2	4	2	2	4	2	3	3	2	3	3	2	4	40
48	1	1	1	3	1	1	2	1	5	5	1	3	4	2	3	34
49	2	2	2	4	2	2	4	2	4	4	2	3	3	2	5	43
50	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	37
51	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	37
52	2	2	2	4	2	2	4	2	5	5	2	2	3	2	4	43
53	1	1	1	5	1	1	3	1	3	3	1	2	3	1	4	31
54	1	1	1	5	1	1	3	1	3	3	1	1	3	1	4	30
55	1	2	2	5	1	1	3	1	3	3	1	2	4	1	4	34
56	1	1	1	4	1	1	3	2	4	4	1	2	3	1	5	34
57	1	1	1	4	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	34
58	1	2	2	4	2	2	4	2	3	3	2	2	3	2	4	38
59	1	2	2	5	2	2	3	2	3	3	1	2	3	2	3	36
60	1	1	2	4	2	2	3	2	4	4	2	2	3	2	4	38
61	1	2	2	4	2	2	4	2	4	4	2	2	3	2	4	40
62	1	2	2	5	2	2	3	2	3	3	1	2	3	2	4	37
63	1	2	2	4	1	1	3	1	3	3	1	2	3	1	4	32
64	1	1	2	5	2	2	3	1	3	3	1	2	3	1	4	34
65	1	1	1	5	1	1	3	1	3	3	1	2	3	1	4	31
66	1	2	2	5	1	1	3	1	3	3	1	2	3	1	4	33
67	1	2	2	5	1	1	3	1	3	3	1	2	3	1	4	33
68	1	2	2	5	2	2	4	2	3	4	2	3	4	2	5	43
69	1	2	2	4	2	2	4	2	3	3	2	2	3	2	4	38
70	1	2	2	5	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	4	38
71	1	2	2	4	2	2	4	2	3	4	2	2	4	2	4	40
72	2	2	2	4	2	2	3	2	3	3	2	2	3	1	4	37
73	1	2	2	4	2	2	3	2	3	3	1	2	4	2	4	37
74	1	2	2	5	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	4	38
75	1	2	2	5	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	4	38
76	2	2	2	5	2	2	3	2	4	4	2	2	3	2	3	40
77	1	2	2	4	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	4	37
78	1	1	2	5	1	2	3	2	3	4	2	2	4	2	5	39
79	2	2	1	4	1	1	4	2	3	5	2	2	4	1	4	38
80	1	2	1	4	1	1	4	2	3	4	2	2	4	2	5	38
81	2	1	2	5	2	2	3	2	3	5	1	1	4	2	5	40
82	1	1	2	5	2	1	4	2	3	4	1	2	3	1	5	37
83	1	2	2	5	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	37

NO RESPONDEN	KINERJA															TOTAL Y
	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y.9	Y.10	Y.11	Y.12	Y.13	Y.14	Y.15	
84	2	2	2	5	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	4	39
85	1	2	2	5	2	1	3	2	3	3	1	2	3	2	4	36
86	1	2	2	5	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	4	38
87	1	2	2	4	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	4	37
88	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	4	37
89	1	1	2	5	1	2	4	2	3	4	1	2	4	2	5	39
90	1	1	2	5	1	1	4	2	3	4	1	2	4	2	5	38
91	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	36
92	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	36
93	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	36
94	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	36
95	1	2	2	4	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	4	37
96	2	2	2	4	2	2	3	2	4	4	2	3	3	2	4	41
97	2	2	2	4	2	2	3	2	3	4	2	2	3	2	4	39
98	2	2	2	4	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2	4	39
99	2	2	2	4	2	2	3	2	4	4	1	3	4	2	4	41
100	2	2	2	4	2	2	3	1	4	4	2	2	3	2	4	39
101	1	2	2	4	1	2	4	2	3	3	2	2	3	2	4	37
102	2	2	2	4	2	2	3	2	4	4	2	3	3	2	4	41
103	2	2	2	5	2	2	4	2	3	3	2	2	4	2	4	41
104	1	2	2	5	2	2	4	2	3	3	2	2	4	2	4	40
105	1	2	2	4	2	1	3	2	3	3	2	2	3	1	4	35
106	1	1	1	3	1	1	3	1	3	3	1	1	3	1	3	27
107	1	2	2	4	1	1	3	1	4	4	1	2	4	1	4	35
108	1	2	1	5	2	2	3	1	3	3	1	2	4	1	4	35
109	2	2	2	4	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	4	38
110	2	2	2	4	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	4	38
111	1	2	2	4	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2	4	38
112	2	2	2	4	2	2	3	2	3	3	2	3	3	1	4	38
113	2	2	1	3	2	2	3	2	4	4	2	2	3	2	3	37
114	2	2	2	4	2	2	3	2	3	3	2	2	3	1	4	37
115	1	1	2	4	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	35
116	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	36
117	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	36
118	2	2	2	4	2	2	4	2	4	3	2	1	4	2	3	39
119	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	4	37
120	1	1	2	5	2	1	4	2	4	4	1	1	3	1	4	36
121	1	2	2	5	2	2	3	2	3	3	1	2	4	2	4	38
122	1	1	2	4	2	2	4	1	3	5	1	1	4	1	5	37
123	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	35
124	2	2	2	4	2	2	4	2	4	4	2	2	4	1	4	41
125	2	2	2	4	2	2	4	2	4	4	2	2	4	1	4	41
126	2	2	2	4	2	2	4	2	4	4	2	2	4	1	4	41
127	2	2	2	4	2	2	4	2	4	4	2	2	4	1	4	41
128	2	1	2	4	2	2	4	2	4	5	2	3	3	2	5	43
129	2	2	2	4	2	2	4	2	4	4	2	2	4	2	4	42
130	2	2	2	4	2	2	4	2	4	4	2	2	4	1	5	42
131	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	36
132	2	1	2	4	2	2	4	2	4	5	2	3	3	2	5	43
133	2	2	2	4	2	2	3	2	4	5	1	2	3	2	4	40
134	2	2	2	4	2	2	4	2	4	4	2	3	3	2	4	42
135	2	1	2	4	2	2	4	2	4	5	2	3	3	2	5	43
136	2	1	2	4	2	2	4	2	4	5	2	3	3	2	5	43
137	1	2	2	4	2	2	3	2	4	4	2	1	3	2	4	38
138	2	1	2	4	2	2	4	2	4	5	2	3	3	2	5	43
139	2	1	2	4	2	2	4	2	4	5	2	3	3	2	5	43
140	2	1	2	4	2	2	4	2	4	5	2	3	3	2	5	43
141	2	1	2	4	2	2	4	2	4	5	2	3	3	2	5	43
142	2	2	2	5	2	2	4	2	4	5	2	3	3	2	5	45
143	2	2	2	5	2	2	5	1	5	5	1	2	4	1	5	44
144	2	1	2	4	2	2	4	2	4	5	2	3	3	2	5	43
145	2	1	2	4	2	2	4	2	4	5	2	3	3	2	5	43
146	2	2	2	5	2	2	4	2	4	4	2	2	3	2	5	43
147	1	1	1	5	1	1	3	2	3	3	1	2	3	1	4	32
148	2	2	2	4	2	2	4	2	4	4	2	2	3	2	5	42
149	1	1	1	3	1	1	3	1	3	3	1	1	4	1	4	29
150	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	37
151	2	2	2	4	2	2	3	2	4	4	2	2	4	2	4	41
152	2	2	2	5	2	2	3	2	4	4	2	3	3	1	5	42
153	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	36
154	2	2	2	5	2	2	5	1	5	5	1	2	4	1	5	44
155	2	2	2	5	2	2	5	1	5	5	1	2	4	1	5	44
156	2	2	2	4	2	2	4	2	4	4	2	1	3	2	5	41
157	2	2	2	4	2	2	4	2	4	4	2	2	4	2	4	42
158	2	2	2	3	3	2	3	2	5	5	1	2	3	1	5	41
159	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	36
160	2	2	2	5	2	2	5	1	5	5	1	1	4	1	5	43
161	2	2	2	4	2	2	4	2	4	4	2	2	4	2	4	42
162	2	2	2	4	2	2	4	2	5	5	2	2	3	2	3	42
163	1	1	1	5	2	2	4	2	4	4	1	2	4	1	5	39
164	2	2	2	4	2	1	4	2	4	4	2	2	3	2	4	40
165	2	2	2	4	2	2	3	2	4	4	2	2	3	2	4	40

4. Motivasi

NO RESPONDEN	MOTIVASI											TOTAL Z
	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	Z.7	Z.8	Z.9	Z.10	Z.11	
1	2	2	5	2	2	2	5	2	4	2	4	32
2	2	2	5	2	2	2	5	2	4	2	4	32
3	2	2	3	2	2	2	4	2	3	2	3	27
4	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	26
5	3	2	3	2	2	2	4	3	4	3	3	31
6	3	2	3	2	2	2	4	3	4	2	3	30
7	2	2	4	1	2	2	5	2	3	1	3	27
8	1	1	3	2	2	2	3	2	1	1	3	21
9	1	2	3	1	2	1	3	2	3	1	3	22
10	1	2	2	2	2	2	4	2	5	2	4	28
11	1	1	5	2	1	1	5	2	4	2	4	28
12	1	2	4	1	1	2	5	2	4	2	4	28
13	2	2	4	1	2	2	4	2	5	2	4	30
14	1	1	4	1	1	1	3	1	2	1	4	20
15	2	2	4	2	2	2	4	2	4	2	4	30
16	2	2	4	2	2	2	4	2	4	2	4	30
17	2	2	4	2	2	2	3	2	4	2	4	29
18	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	26
19	1	1	3	1	1	2	3	3	3	2	3	23
20	1	2	4	2	2	2	3	2	4	2	3	27
21	2	2	4	1	2	2	5	2	4	2	4	30
22	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	26
23	2	2	4	2	2	2	4	2	4	2	3	29
24	2	2	4	2	2	2	3	2	4	2	3	28
25	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	4	28
26	2	2	3	1	1	2	3	2	3	2	3	24
27	1	1	5	1	1	2	5	2	3	2	3	26
28	1	2	4	2	2	2	4	1	5	1	3	27
29	2	2	4	1	2	2	4	2	3	2	3	27
30	1	1	3	1	1	2	3	1	4	1	3	21
31	1	1	3	1	1	2	3	1	4	1	3	21
32	2	2	3	2	2	2	4	2	3	2	3	27
33	2	2	4	2	2	2	3	2	4	2	3	28
34	1	1	4	1	2	1	4	2	3	1	3	23
35	2	2	4	2	2	2	4	2	4	2	3	29
36	2	2	4	2	2	2	4	2	4	2	3	29
37	2	2	4	2	2	2	4	2	4	1	3	28
38	1	1	2	1	1	1	3	2	3	2	3	20
39	2	2	5	1	1	1	5	2	3	1	4	27
40	1	1	3	1	1	1	3	1	4	1	3	20
41	1	1	4	1	1	1	5	1	5	2	3	25
42	1	1	5	1	1	1	5	1	5	1	5	27
43	2	2	4	2	2	2	4	2	4	2	4	30
44	1	1	3	2	2	2	4	2	4	2	3	26
45	1	1	4	1	1	1	4	2	4	2	4	25
46	1	1	4	1	1	2	4	2	4	1	4	25
47	2	2	4	2	2	2	5	2	5	2	4	32
48	1	2	3	2	2	2	4	1	5	1	3	26
49	1	2	4	2	2	2	4	2	4	2	3	28
50	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	27
51	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	26
52	2	2	4	1	2	1	5	2	4	2	4	29
53	1	1	3	1	1	1	4	1	4	1	4	22
54	1	1	3	1	1	1	4	1	3	1	3	20
55	1	1	3	1	1	1	4	1	3	1	3	20
56	1	2	3	1	1	1	4	1	3	1	3	21
57	1	2	3	1	1	1	4	1	3	1	3	21
58	1	2	4	2	2	2	4	2	3	2	4	28
59	1	2	3	1	1	1	4	2	3	1	3	22
60	1	1	4	1	1	1	4	1	4	1	3	22
61	1	2	4	2	2	2	4	2	4	1	3	27
62	2	2	4	1	1	1	4	2	4	1	3	25
63	1	2	4	1	1	1	4	1	4	1	3	23
64	1	1	3	1	1	1	4	1	3	1	4	21
65	1	1	3	1	1	1	4	1	4	1	3	21
66	1	2	4	1	1	1	4	1	4	1	4	24
67	1	2	4	1	1	1	4	1	4	1	4	24
68	2	1	4	2	2	1	5	2	5	2	4	30
69	1	2	4	2	2	2	4	2	3	1	3	26
70	1	2	2	2	2	2	4	2	3	1	3	24
71	1	2	4	2	2	1	3	2	3	1	3	24
72	1	2	4	1	1	1	4	2	4	1	3	24
73	1	2	3	2	2	2	4	2	3	1	3	25
74	1	2	4	2	2	2	4	2	3	1	3	26
75	1	2	3	2	2	1	4	2	3	2	3	25
76	1	2	4	2	2	2	4	2	3	2	3	27
77	1	2	4	2	2	2	5	1	3	1	3	26
78	2	1	4	2	2	1	4	2	4	1	4	27
79	1	1	4	2	2	1	4	2	5	2	5	29
80	1	1	4	2	1	2	5	2	4	1	4	27
81	1	2	4	2	1	2	5	2	4	1	5	29
82	2	1	3	2	2	1	4	1	4	1	4	25
83	1	2	3	2	2	2	4	1	3	1	3	24

NO RESPONDEN	MOTIVASI											TOTAL Z
	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	Z.7	Z.8	Z.9	Z.10	Z.11	
84	1	2	4	2	2	2	4	1	3	1	3	25
85	1	2	3	2	2	2	4	2	4	1	3	26
86	1	2	3	2	2	2	4	1	3	1	3	24
87	2	2	4	2	2	2	4	2	3	1	3	27
88	2	2	4	2	2	2	4	2	3	2	3	28
89	2	2	4	2	2	1	4	1	5	2	4	29
90	2	2	4	2	2	1	4	1	4	2	3	27
91	1	1	3	2	2	2	3	2	3	2	3	24
92	1	2	4	2	2	2	3	2	3	2	3	26
93	1	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	25
94	1	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	25
95	1	2	3	2	2	2	3	2	3	1	3	24
96	2	2	3	2	2	2	4	2	3	2	3	27
97	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	26
98	2	2	3	3	2	1	3	2	3	2	3	26
99	1	2	4	2	2	2	4	2	3	2	4	28
100	1	1	4	2	2	2	4	1	3	1	4	25
101	1	2	4	2	2	2	4	2	3	1	4	27
102	2	2	3	2	2	2	4	2	3	2	3	27
103	1	2	4	2	2	2	4	1	4	1	3	26
104	1	2	4	2	2	1	4	2	3	1	3	25
105	1	1	4	2	2	2	4	2	4	1	3	26
106	1	1	3	1	1	1	3	1	4	1	3	20
107	1	1	3	1	1	1	3	2	3	1	3	20
108	1	2	4	2	2	2	4	1	3	1	3	25
109	1	2	4	2	2	2	4	1	3	1	3	25
110	1	2	4	2	2	2	4	1	3	1	3	25
111	1	2	4	2	2	2	3	2	4	1	3	26
112	1	2	3	2	2	2	4	2	3	1	3	25
113	1	2	4	2	2	2	3	2	3	2	3	26
114	2	2	4	2	2	2	4	2	3	2	4	29
115	1	2	3	2	2	2	3	2	3	1	3	24
116	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	26
117	1	2	3	2	2	2	4	2	3	2	3	26
118	1	2	3	2	2	2	4	2	3	2	4	27
119	1	2	3	2	2	2	4	2	3	2	3	26
120	2	1	4	2	2	1	5	1	4	1	4	27
121	1	2	4	2	2	2	4	2	3	1	3	26
122	1	2	4	2	2	1	5	1	4	1	4	27
123	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	26
124	2	2	4	2	2	2	4	2	4	2	4	30
125	2	2	4	2	2	2	4	2	4	2	4	30
126	2	2	4	2	2	2	4	2	4	2	4	30
127	2	2	4	2	2	2	4	2	4	2	4	30
128	1	1	5	2	1	1	4	1	4	2	4	26
129	1	2	4	1	2	1	4	1	4	1	4	25
130	1	1	4	1	1	1	5	2	4	2	3	25
131	1	2	3	1	1	1	3	2	3	2	3	22
132	2	2	5	2	1	1	4	1	4	2	4	28
133	1	1	4	1	1	1	5	2	4	1	4	25
134	2	1	5	1	1	1	4	2	4	1	4	26
135	2	2	4	2	2	3	3	2	2	2	3	27
136	1	1	5	2	1	1	4	1	4	2	4	26
137	1	1	5	1	1	1	5	2	4	2	3	26
138	1	1	5	2	1	1	4	1	4	2	3	25
139	2	2	4	2	2	3	3	2	2	2	3	27
140	2	2	4	2	2	3	3	2	2	2	3	27
141	1	1	5	2	1	1	4	1	4	2	4	26
142	1	1	5	2	2	2	5	2	4	2	5	31
143	1	1	5	1	1	1	5	1	5	1	5	27
144	1	1	5	2	1	1	4	1	4	1	4	25
145	1	1	5	2	1	1	4	1	4	2	4	26
146	1	2	3	2	2	2	3	2	5	1	5	28
147	1	1	5	1	1	1	5	1	3	1	4	24
148	2	2	4	2	2	2	4	2	4	2	4	30
149	1	1	3	1	1	1	3	1	3	1	3	19
150	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	26
151	2	2	4	2	2	2	3	2	4	2	4	29
152	1	1	3	1	1	1	2	2	3	2	4	21
153	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	25
154	1	1	5	1	1	1	5	1	5	1	5	27
155	1	1	5	1	1	1	5	1	5	1	5	27
156	1	1	4	2	2	2	5	2	4	2	4	29
157	2	2	3	2	2	2	4	2	3	2	4	28
158	2	2	3	3	3	3	5	2	3	2	5	33
159	2	2	3	2	2	2	4	2	4	3	3	29
160	1	1	5	1	1	1	5	1	5	1	5	27
161	2	2	4	2	2	2	4	2	4	2	4	30
162	1	2	3	2	2	2	4	2	5	1	4	28
163	1	1	4	1	1	1	5	1	4	1	4	24
164	2	2	4	1	2	2	4	2	4	2	4	29
165	2	2	4	2	2	2	4	1	5	2	4	30

LAMPIRAN 3: Data Karakteristik Responden

No Responden	Jenis Kelamin	Usia	Status Pernikahan	Pendidikan Terakhir	Posisi	Bagian	Lama Bekerja	No Responden	Penghasilan
1	Perempuan	45-55	Sudah Menikah	S1	Staff	Pemasaran	5-10 thn	1	3-5 juta
2	Perempuan	35-45	Sudah Menikah	S1	Staff	Pemasaran	5-10 thn	2	3-5 juta
3	Laki - Laki	45-55	Sudah Menikah	D3	Staff	Pemasaran	5-10 thn	3	<3 juta
4	Laki - Laki	25-35	Sudah Menikah	S1	Staff	Pemasaran	5-10 thn	4	3-5 juta
5	Laki - Laki	35-45	Sudah Menikah	S1	Staff	Pemasaran	5-10 thn	5	3-5 juta
6	Laki - Laki	35-45	Sudah Menikah	D3	Staff	Pemasaran	5-10 thn	6	3-5 juta
7	Laki - Laki	<25	Belum Menikah	SMA	Staff	Umum	0-5 thn	7	<3 juta
8	Laki - Laki	25-35	Sudah Menikah	S1	Staff	Operasional	0-5 thn	8	<3 juta
9	Laki - Laki	25-35	Belum Menikah	S1	Staff	Umum	0-5 thn	9	<3 juta
10	Perempuan	45-55	Sudah Menikah	D1	Kepala Bagian	Keuangan	>15 thn	10	5-10 juta
11	Laki - Laki	35-45	Belum Menikah	SMA	Staff	Umum	10-15 thn	11	<3 juta
12	Laki - Laki	45-55	Sudah Menikah	S1	Kepala Bagian	SDM	5-10 thn	12	5-10 juta
13	Laki - Laki	25-35	Sudah Menikah	S1	Staff	Pemasaran	0-5 thn	13	<3 juta
14	Laki - Laki	25-35	Sudah Menikah	S1	Staff	Pemasaran	0-5 thn	14	3-5 juta
15	Perempuan	25-35	Belum Menikah	D3	Staff	Keuangan	0-5 thn	15	<3 juta
16	Laki - Laki	35-45	Sudah Menikah	S1	Staff	Pemasaran	10-15 thn	16	3-5 juta
17	Perempuan	25-35	Belum Menikah	S1	Staff	Pemasaran	0-5 thn	17	<3 juta
18	Perempuan	25-35	Belum Menikah	S1	Staff	Umum	0-5 thn	18	<3 juta
19	Laki - Laki	>55	Sudah Menikah	SMA	Staff	Umum	>15 thn	19	<3 juta
20	Laki - Laki	45-55	Sudah Menikah	D3	Staff	SPI	>15 thn	20	3-5 juta
21	Laki - Laki	45-55	Sudah Menikah	D3	Kepala Bagian	Keuangan	5-10 thn	21	5-10 juta
22	Laki - Laki	>55	Sudah Menikah	SMA	Staff	Operasional	>15 thn	22	3-5 juta
23	Perempuan	25-35	Sudah Menikah	S1	Staff	Umum	0-5 thn	23	3-5 juta
24	Laki - Laki	24-35	Belum Menikah	SMA	Staff	Pemasaran	10-15 thn	24	<3 juta
25	Laki - Laki	35-45	Sudah Menikah	SMA	Staff	Umum	>15 thn	25	<3 juta
26	Perempuan	25-35	Sudah Menikah	D3	Staff	Keuangan	5-10 thn	26	3-5 juta
27	Perempuan	35-45	Sudah Menikah	S1	Staff	Operasional	10-15 thn	27	3-5 juta
28	Perempuan	45-55	Sudah Menikah	D3	Kepala Bagian	Pemasaran	>15 thn	28	5-10 juta
29	Perempuan	25-35	Belum Menikah	S1	Staff	SDM	0-5 thn	29	<3 juta
30	Laki - Laki	25-35	Sudah Menikah	SMA	Staff	Umum	5-10 thn	30	<3 juta
31	Laki - Laki	35-45	Sudah Menikah	S1	Staff	Pemasaran	5-10 thn	31	3-5 juta
32	Laki - Laki	35-45	Sudah Menikah	SMA	Staff	Operasional	5-10 thn	32	<3 juta
33	Perempuan	25-35	Sudah Menikah	S1	Staff	Keuangan	5-10 thn	33	3-5 juta
34	Perempuan	<25	Sudah Menikah	S1	Staff	Pemasaran	0-5 thn	34	<3 juta
35	Laki - Laki	25-35	Sudah Menikah	S1	Staff	Pemasaran	5-10 thn	35	<3 juta
36	Perempuan	35-45	Belum Menikah	S1	Staff	Umum	0-5 thn	36	<3 juta
37	Perempuan	35-45	Sudah Menikah	S1	Staff	Operasional	5-10 thn	37	3-5 juta
38	Laki - Laki	25-35	Belum Menikah	S1	Staff	TI	0-5 thn	38	<3 juta
39	Laki - Laki	45-55	Sudah Menikah	SMA	Staff	Pemasaran	10-15 thn	39	5-10 juta
40	Perempuan	25-35	Sudah Menikah	S1	Staff	Pemasaran	0-5 thn	40	3-5 juta
41	Laki - Laki	35-45	Sudah Menikah	S1	Staff	Pemasaran	0-5 thn	41	5-10 juta
42	Perempuan	45-55	Sudah Menikah	S1	Staff	Operasional	>15 thn	42	5-10 juta
43	Perempuan	45-55	Sudah Menikah	D3	Pejabat Eksekutif (PE)	Audit Internal	>15 thn	43	3-5 juta
44	Laki - Laki	25-35	Belum Menikah	S1	Pejabat Eksekutif (PE)	Kepatuhan	0-5 thn	44	3-5 juta
45	Laki - Laki	45-55	Sudah Menikah	D1	Kepala Bagian	Operasional	>15 thn	45	5-10 juta
46	Laki - Laki	25-35	Belum Menikah	S1	Staff	Keuangan	>15 thn	46	<3 juta
47	Perempuan	45-55	Sudah Menikah	S1	YMK	Operasional	>15 thn	47	5-10 juta
48	Perempuan	25-35	Belum Menikah	S1	Staff	Keuangan	5-10 thn	48	<3 juta
49	Perempuan	35-45	Belum Menikah	D1	Staff	Operasional	0-5 thn	49	<3 juta
50	Perempuan	25-35	Belum Menikah	SMA	Staff	Umum	0-5 thn	50	<3 juta
51	Laki - Laki	45-55	Sudah Menikah	SMA	Staff	TI	10-15 thn	51	<3 juta
52	Perempuan	>55	Sudah Menikah	SMA	Staff	Umum	>15 thn	52	3-5 juta
53	Perempuan	25-35	Belum Menikah	S1	Staff	Umum	0-5 thn	53	3-5 juta
54	Laki - Laki	25-35	Sudah Menikah	S1	Kepala Seksi	Kepatuhan	0-5 thn	54	3-5 juta
55	Laki - Laki	45-55	Sudah Menikah	S1	Staff	Remidiasi	>15 thn	55	5-10 juta
56	Perempuan	45-55	Sudah Menikah	S1	Staff	Pemasaran	>15 thn	56	5-10 juta
57	Laki - Laki	45-55	Sudah Menikah	SMA	Staff	Remidiasi	>15 thn	57	5-10 juta
58	Laki - Laki	25-35	Sudah Menikah	S1	Staff	Pemasaran	5-10 thn	58	3-5 juta
59	Perempuan	<25	Belum Menikah	D3	Staff	Operasional	0-5 thn	59	<3 juta
60	Laki - Laki	35-45	Sudah Menikah	SMA	Staff	Umum	0-5 thn	60	<3 juta
61	Laki - Laki	45-55	Sudah Menikah	SMA	Staff	Umum	5-10 thn	61	<3 juta
62	Laki - Laki	35-45	Sudah Menikah	SMA	Staff	Umum	0-5 thn	62	<3 juta
63	Laki - Laki	35-45	Sudah Menikah	S1	Kepala Seksi	Remidiasi	5-10 thn	63	3-5 juta
64	Laki - Laki	25-35	Sudah Menikah	S1	Kepala Seksi	Umum	10-15 thn	64	5-10 juta
65	Laki - Laki	35-45	Sudah Menikah	S1	Kepala Seksi	Pemasaran	5-10 thn	65	5-10 juta
66	Perempuan	35-45	Sudah Menikah	S1	Kepala Seksi	Pemasaran	>15 thn	66	5-10 juta
67	Perempuan	35-45	Sudah Menikah	S1	Kepala Seksi	Operasional	>15 thn	67	5-10 juta
68	Laki - Laki	35-45	Sudah Menikah	S1	Staff	Umum	5-10 thn	68	3-5 juta
69	Perempuan	25-35	Sudah Menikah	S1	Staff	Pemasaran	5-10 thn	69	5-10 juta
70	Laki - Laki	35-45	Sudah Menikah	S1	Staff	Pemasaran	5-10 thn	70	5-10 juta
71	Perempuan	25-35	Sudah Menikah	S1	Staff	Pemasaran	5-10 thn	71	5-10 juta
72	Perempuan	25-35	Sudah Menikah	S1	Staff	Remidiasi	5-10 thn	72	5-10 juta
73	Perempuan	25-35	Sudah Menikah	S1	Staff	Administrasi	5-10 thn	73	5-10 juta
74	Perempuan	35-45	Sudah Menikah	S1	Staff	Pemasaran	5-10 thn	74	5-10 juta
75	Perempuan	35-45	Sudah Menikah	S1	Staff	Pemasaran	5-10 thn	75	5-10 juta
76	Laki - Laki	25-35	Sudah Menikah	S1	Staff	Pemasaran	5-10 thn	76	3-5 juta
77	Perempuan	25-35	Sudah Menikah	D1	Staff	SPI	0-5 thn	77	3-5 juta
78	Laki - Laki	35-45	Sudah Menikah	D3	Kepala Bagian	Audit Internal	5-10 thn	78	5-10 juta
79	Laki - Laki	35-45	Sudah Menikah	D3	Kepala Bagian	TI	0-5 thn	79	5-10 juta
80	Perempuan	35-45	Sudah Menikah	S1	Kepala Seksi	Umum	>15 thn	80	5-10 juta
81	Laki - Laki	35-45	Sudah Menikah	S1	Kepala Seksi	Keuangan	10-15 thn	81	>10 juta
82	Laki - Laki	25-35	Sudah Menikah	S1	Kepala Seksi	Umum	0-5 thn	82	5-10 juta
83	Laki - Laki	25-35	Sudah Menikah	S1	Staff	Pemasaran	10-15 thn	83	5-10 juta

No Responden	Jenis Kelamin	Usia	Status Pernikahan	Pendidikan Terakhir	Posisi	Bagian	Lama Bekerja	No Responden	Penghasilan
84	Perempuan	25-35	Sudah Menikah	S1	Staff	Pemasaran	5-10 thn	84	5-10 juta
85	Laki - Laki	35-45	Sudah Menikah	S1	Staff	Administrasi	5-10 thn	85	5-10 juta
86	Perempuan	35-45	Sudah Menikah	S1	Staff	Pemasaran	5-10 thn	86	5-10 juta
87	Laki - Laki	25-35	Sudah Menikah	S1	Staff	Pemasaran	5-10 thn	87	5-10 juta
88	Laki - Laki	45-55	Sudah Menikah	S1	Staff	Remidiasi	5-10 thn	88	5-10 juta
89	Perempuan	35-45	Sudah Menikah	S1	Staff	Pemasaran	5-10 thn	89	5-10 juta
90	Perempuan	35-45	Sudah Menikah	S1	Staff	Pemasaran	10-15 thn	90	5-10 juta
91	Laki - Laki	45-55	Sudah Menikah	SMA	Staff	Remidiasi	10-15 thn	91	5-10 juta
92	Laki - Laki	25-35	Sudah Menikah	S1	Staff	Administrasi	0-5 thn	92	3-5 juta
93	Laki - Laki	25-35	Sudah Menikah	S1	Staff	Administrasi	0-5 thn	93	3-5 juta
94	Perempuan	25-35	Belum Menikah	S1	Staff	Keuangan	0-5 thn	94	<3 juta
95	Perempuan	25-35	Sudah Menikah	S1	Staff	SPI	0-5 thn	95	3-5 juta
96	Laki - Laki	25-35	Sudah Menikah	S1	Staff	Pemasaran	0-5 thn	96	3-5 juta
97	Perempuan	25-35	Belum Menikah	S1	Staff	Operasional	0-5 thn	97	<3 juta
98	Perempuan	25-35	Sudah Menikah	S1	Staff	SPI	0-5 thn	98	<3 juta
99	Laki - Laki	25-35	Sudah Menikah	S1	Staff	TI	0-5 thn	99	3-5 juta
100	Perempuan	25-35	Belum Menikah	S1	Staff	Operasional	0-5 thn	100	<3 juta
101	Perempuan	25-35	Sudah Menikah	S1	Kepala Bagian	SDM	5-10 thn	101	>10 juta
102	Laki - Laki	35-45	Sudah Menikah	S1	Staff	Administrasi	0-5 thn	102	3-5 juta
103	Perempuan	35-45	Sudah Menikah	D3	Kepala Seksi	Administrasi	5-10 thn	103	5-10 juta
104	Perempuan	<25	Belum Menikah	SMA	Staff	SDM	5-10 thn	104	<3 juta
105	Perempuan	35-45	Sudah Menikah	S1	Kepala Bagian	Umum	10-15 thn	105	>10 juta
106	Perempuan	25-35	Belum Menikah	S1	Kepala Seksi	SDM	0-5 thn	106	5-10 juta
107	Perempuan	25-35	Sudah Menikah	D3	Staff	Administrasi	0-5 thn	107	<3 juta
108	Perempuan	25-35	Sudah Menikah	S2	Staff	Administrasi	0-5 thn	108	3-5 juta
109	Perempuan	25-35	Sudah Menikah	S1	Staff	Pemasaran	5-10 thn	109	3-5 juta
110	Perempuan	25-35	Sudah Menikah	S1	Staff	Operasional	5-10 thn	110	3-5 juta
111	Laki - Laki	25-35	Belum Menikah	S1	Staff	Pemasaran	0-5 thn	111	3-5 juta
112	Perempuan	25-35	Sudah Menikah	S1	Staff	Audit Internal	0-5 thn	112	3-5 juta
113	Laki - Laki	25-35	Sudah Menikah	S1	Staff	Audit Internal	5-10 thn	113	3-5 juta
114	Laki - Laki	35-45	Sudah Menikah	S1	Staff	Pemasaran	5-10 thn	114	5-10 juta
115	Laki - Laki	25-35	Sudah Menikah	S1	Staff	Pemasaran	5-10 thn	115	3-5 juta
116	Perempuan	25-35	Sudah Menikah	S1	Staff	Administrasi	0-5 thn	116	3-5 juta
117	Laki - Laki	35-45	Sudah Menikah	S1	Staff	Pemasaran	0-5 thn	117	3-5 juta
118	Perempuan	25-35	Belum Menikah	S1	Staff	Pemasaran	0-5 thn	118	3-5 juta
119	Laki - Laki	25-35	Sudah Menikah	S1	Staff	Administrasi	0-5 thn	119	3-5 juta
120	Laki - Laki	35-45	Sudah Menikah	S1	Staff	Pemasaran	0-5 thn	120	3-5 juta
121	Laki - Laki	25-35	Sudah Menikah	S1	Staff	Pemasaran	0-5 thn	121	3-5 juta
122	Perempuan	25-35	Sudah Menikah	S1	Staff	Pemasaran	5-10 thn	122	>10 juta
123	Perempuan	25-35	Sudah Menikah	S1	Staff	Operasional	10-15 thn	123	5-10 juta
124	Laki - Laki	25-35	Sudah Menikah	SMA	Staff	Umum	0-5 thn	124	<3 juta
125	Laki - Laki	25-35	Belum Menikah	SMA	Staff	Umum	0-5 thn	125	<3 juta
126	Laki - Laki	25-35	Sudah Menikah	SMA	Staff	Umum	0-5 thn	126	<3 juta
127	Laki - Laki	25-35	Sudah Menikah	SMA	Staff	Umum	0-5 thn	127	<3 juta
128	Perempuan	25-35	Sudah Menikah	D3	Staff	Pemasaran	0-5 thn	128	3-5 juta
129	Perempuan	35-45	Sudah Menikah	S1	Staff	Pemasaran	0-5 thn	129	3-5 juta
130	Laki - Laki	25-35	Belum Menikah	S2	Staff	Pemasaran	0-5 thn	130	3-5 juta
131	Perempuan	35-45	Sudah Menikah	S1	Kepala Seksi	Pemasaran	10-15 thn	131	>10 juta
132	Laki - Laki	35-45	Sudah Menikah	S1	Staff	Pemasaran	0-5 thn	132	3-5 juta
133	Perempuan	25-35	Belum Menikah	S1	Staff	Operasional	0-5 thn	133	3-5 juta
134	Perempuan	35-45	Sudah Menikah	S1	Kepala Seksi	Administrasi	10-15 thn	134	5-10 juta
135	Laki - Laki	25-35	Sudah Menikah	S1	Staff	Operasional	5-10 thn	135	3-5 juta
136	Laki - Laki	25-35	Sudah Menikah	S1	Staff	Administrasi	5-10 thn	136	5-10 juta
137	Perempuan	<25	Sudah Menikah	S1	Staff	Operasional	0-5 thn	137	<3 juta
138	Laki - Laki	35-45	Sudah Menikah	S1	Staff	Pemasaran	5-10 thn	138	5-10 juta
139	Laki - Laki	35-45	Sudah Menikah	S1	Staff	Pemasaran	5-10 thn	139	5-10 juta
140	Laki - Laki	35-45	Sudah Menikah	S1	Staff	Operasional	5-10 thn	140	3-5 juta
141	Laki - Laki	35-45	Sudah Menikah	S1	Staff	Umum	0-5 thn	141	<3 juta
142	Perempuan	35-45	Sudah Menikah	S1	Kepala Seksi	SDM	5-10 thn	142	5-10 juta
143	Laki - Laki	45-55	Sudah Menikah	SMA	Staff	Pemasaran	10-15 thn	143	3-5 juta
144	Laki - Laki	35-45	Sudah Menikah	S1	Kepala Seksi	Pemasaran	5-10 thn	144	>10 juta
145	Perempuan	45-55	Sudah Menikah	S1	Kepala Seksi	Keuangan	5-10 thn	145	5-10 juta
146	Laki - Laki	35-45	Sudah Menikah	S1	Pejabat Eksekutif (PE)	Kepatuhan	5-10 thn	146	>10 juta
147	Perempuan	25-35	Sudah Menikah	S1	Staff	Keuangan	0-5 thn	147	3-5 juta
148	Laki - Laki	35-45	Sudah Menikah	S1	Kepala Seksi	Keuangan	0-5 thn	148	5-10 juta
149	Perempuan	25-35	Sudah Menikah	S1	Kepala Seksi	Pemasaran	5-10 thn	149	5-10 juta
150	Laki - Laki	25-35	Belum Menikah	S1	Staff	SDM	0-5 thn	150	3-5 juta
151	Perempuan	35-45	Sudah Menikah	S1	Staff	Pemasaran	0-5 thn	151	3-5 juta
152	Laki - Laki	35-45	Sudah Menikah	S1	Pejabat Eksekutif (PE)	Audit Internal	>15 thn	152	5-10 juta
153	Laki - Laki	25-35	Sudah Menikah	SMA	Staff	Umum	0-5 thn	153	<3 juta
154	Laki - Laki	25-35	Sudah Menikah	SMA	Staff	Umum	0-5 thn	154	<3 juta
155	Laki - Laki	25-35	Belum Menikah	S1	Staff	Keuangan	0-5 thn	155	3-5 juta
156	Perempuan	<25	Belum Menikah	S1	Staff	Administrasi	0-5 thn	156	3-5 juta
157	Perempuan	<25	Belum Menikah	S1	Staff	Umum	0-5 thn	157	3-5 juta
158	Perempuan	35-45	Sudah Menikah	S1	Kepala Seksi	Remidiasi	0-5 thn	158	5-10 juta
159	Perempuan	45-55	Sudah Menikah	S1	Kepala Seksi	Pemasaran	10-15 thn	159	>10 juta
160	Perempuan	35-45	Belum Menikah	S1	Kepala Seksi	Pemasaran	>15 thn	160	>10 juta
161	Perempuan	25-35	Sudah Menikah	S1	Staff	Administrasi	0-5 thn	161	3-5 juta
162	Laki - Laki	25-35	Belum Menikah	S1	Staff	Administrasi	0-5 thn	162	3-5 juta
163	Laki - Laki	35-45	Sudah Menikah	S1	Staff	Pemasaran	0-5 thn	163	3-5 juta
164	Laki - Laki	35-45	Sudah Menikah	S1	Staff	Pemasaran	0-5 thn	164	3-5 juta
165	Laki - Laki	25-35	Sudah Menikah	SMA	Staff	Umum	0-5 thn	165	<3 juta

LAMPIRAN 4:

Tabulasi Penyebaran Kuesioner

No	Nama BPR	Alamat	Jumlah Kuesioner yang Diberikan	Jumlah Kuesioner yang Dikembalikan
1.	BPR Walet Jaya Abadi	Jl. Brigjen Katamso No.282, Keparakan, Kec. Mergangsan, Kota Yogyakarta, Daerah Istimewa Yogyakarta	10	10
2.	BPR Lestari Darmomulyo	Jl. Brigjen Katamso No.19, Prawirodirjan, Kec. Gondomanan, Kota Yogyakarta, Daerah Istimewa Yogyakarta	10	10
3.	BPR Madani Sejahtera Abadi	Jl. C. Simanjuntak No.26, Terban, Kec. Gondokusuman, Kota Yogyakarta, Daerah Istimewa Yogyakarta	55	49
4.	BPR Wijayamulya Santosa	Jalan Professor Herman Yohanes No.52, Caturtunggal, Depok, Samirono, Caturtunggal, Kec. Depok, Kabupaten Sleman, Daerah Istimewa	20	20
5.	BPR Profidana Cb. Banguntapan	Jl. Wonosari, Pringgolayan, Banguntapan, Kec. Banguntapan, Bantul, Daerah Istimewa	5	5
6.	BPR Danangung Abadi Cb. Condongcatur	Jl. Anggajaya 1 No.303, RT.002/RW.029, Sanggrahan, Condongcatur, Kec. Depok, Kabupaten	10	6

No	Nama BPR	Alamat	Jumlah Kuesioner yang Diberikan	Jumlah Kuesioner yang Dikembalikan
		Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta		
7.	BPR Arta Sumber Arum	Jl. Laksda Adisucipto KM.6,5 No.31, Ambarukmo, Caturtunggal, Kec. Depok, Daerah Istimewa Yogyakarta	10	6
8.	BPR. Bank Jogja	Jl. Patangpuluhan No.1, Patangpuluhan, Wirobrajan, Kota Yogyakarta, Daerah Istimewa Yogyakarta	70	70

LAMPIRAN 5:
Hasil Uji Validitas

1. Variabel Budaya Organisasi

		Correlation											
		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	TOTAL X1
X1.1	Pearson Correlation	1	.567*	-.112	.171*	.195*	.002	.267*	-.173*	.191*	.275*	-.122	.435**
	Sig. (2-tailed)		.000	.150	.028	.012	.984	.001	.026	.014	.000	.120	.000
	N	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165
X1.2	Pearson Correlation	.567*	1	-.164*	.200*	.320*	-.235*	.347*	-.297*	.352*	.464*	-.300*	.367**
	Sig. (2-tailed)	.000		.036	.010	.000	.002	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165
X1.3	Pearson Correlation	-.112	-.164*	1	-.139	-.185*	.318*	-.214*	.350*	-.184*	-.247*	.353*	.339**
	Sig. (2-tailed)	.150	.036		.076	.018	.000	.006	.000	.018	.001	.000	.000
	N	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	TOTAL X1
X1.4	Pearson Correlation	.171*	.200*	-.139	1	.561*	-.077	.237*	-.039	.309*	.215*	-.143	.462**
	Sig. (2-tailed)	.028	.010	.076		.000	.324	.002	.622	.000	.006	.066	.000
	N	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165
X1.5	Pearson Correlation	.195*	.320*	-.185*	.561*	1	-.085	.161*	-.095	.267*	.160*	-.176*	.413**
	Sig. (2-tailed)	.012	.000	.018	.000		.279	.039	.226	.001	.040	.023	.000
	N	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165
X1.6	Pearson Correlation	.002	-.235*	.318*	-.077	-.085	1	-.198*	.457*	-.185*	-.223*	.438*	.466**
	Sig. (2-tailed)	.984	.002	.000	.324	.279		.011	.000	.018	.004	.000	.000
	N	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165
X1.7	Pearson Correlation	.267*	.347*	-.214*	.237*	.161*	-.198*	1	-.359*	.323*	.457*	-.247*	.266**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.006	.002	.039	.011		.000	.000	.000	.001	.001
	N	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165
X1.8	Pearson Correlation	-.173*	-.297*	.350*	-.039	-.095	.457*	-.359*	1	-.223*	-.417*	.500*	.381**
	Sig. (2-tailed)												
	N	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	TOTAL X1
	Sig. (2-tailed)	.026	.000	.000	.622	.226	.000	.000		.004	.000	.000	.000
	N	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165
X1.9	Pearson Correlation	.191*	.352*	-.184*	.309*	.267*	-.185*	.323*	-.223*	1	.649*	-.300*	.357**
	Sig. (2-tailed)	.014	.000	.018	.000	.001	.018	.000	.004		.000	.000	.000
	N	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165
X1.10	Pearson Correlation	.275*	.464*	-.247*	.215*	.160*	-.223*	.457*	-.417*	.649*	1	-.349*	.268**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.006	.040	.004	.000	.000	.000		.000	.001
	N	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165
X1.11	Pearson Correlation	-.122	-.300*	.353*	-.143	-.176*	.438*	-.247*	.500*	-.300*	-.349*	1	.348**
	Sig. (2-tailed)	.120	.000	.000	.066	.023	.000	.001	.000	.000	.000		.000
	N	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165
TOTAL X1	Pearson Correlation	.435*	.367*	.339*	.462*	.413*	.466*	.266*	.381*	.357*	.268*	.348*	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.001	.000	
	N	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165

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

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

2. Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional

		Correlation												
		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X2.11	X2.12	TOTAL X2
X2.1	Pearson Correlation	1	-.236*	.429*	.473*	.356*	-.406*	.268*	.382*	-.374*	.372*	.496*	-.302*	.298**
	Sig. (2-tailed)		.002	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165
X2.2	Pearson Correlation	-.236*	1	-.224*	-.210*	-.216*	.449*	-.161*	-.175*	.548*	-.157*	-.200*	.534*	.379**
	Sig. (2-tailed)	.002		.004	.007	.005	.000	.038	.025	.000	.044	.010	.000	.000
	N	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165
X2.3	Pearson Correlation	.429*	-.224*	1	.661*	.463*	-.376*	.414*	.514*	-.258*	.396*	.476*	-.296*	.429**
	Sig. (2-tailed)	.000	.004		.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000
	N	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.1 0	X2.1 1	X2.1 2	TOTA L X2
X2.4	Pearson Correlatio n	.473*	-. .210*	.661*	1	.575*	-. .328*	.395*	.581*	-. .243*	.521*	.587*	-.119	.568**
	Sig. (2- tailed)	.000	.007	.000		.000	.000	.000	.000	.002	.000	.000	.127	.000
	N	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165
X2.5	Pearson Correlatio n	.356*	-. .216*	.463*	.575*	1	-. .218*	.287*	.418*	-.081	.375*	.446*	-.137	.500**
	Sig. (2- tailed)	.000	.005	.000	.000		.005	.000	.000	.301	.000	.000	.080	.000
	N	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165
X2.6	Pearson Correlatio n	-. .406*	.449*	-. .376*	-. .328*	-. .218*	1	-.153	-. .294*	.600*	-. .340*	-. .246*	.529*	.271**
	Sig. (2- tailed)	.000	.000	.000	.000	.005		.050	.000	.000	.000	.001	.000	.000
	N	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165
X2.7	Pearson Correlatio n	.268*	-. .161*	.414*	.395*	.287*	-.153	1	.524*	-.075	.414*	.475*	-.116	.505**
	Sig. (2- tailed)	.001	.038	.000	.000	.000	.050		.000	.341	.000	.000	.137	.000
	N	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165
X2.8	Pearson Correlatio n	.382*	-. .175*	.514*	.581*	.418*	-. .294*	.524*	1	-. .340*	.640*	.633*	-. .180*	.512**

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.1 0	X2.1 1	X2.1 2	TOTA L X2
	Sig. (2-tailed)	.000	.025	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.021	.000
	N	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165
X2.9	Pearson Correlation	-.374*	.548*	-.258*	-.243*	-.081	.600*	-.075	-.340*	1	-.266*	-.239*	.524*	.379**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.002	.301	.000	.341	.000		.001	.002	.000	.000
	N	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165
X2.1 0	Pearson Correlation	.372*	-.157*	.396*	.521*	.375*	-.340*	.414*	.640*	-.266*	1	.697*	-.205*	.474**
	Sig. (2-tailed)	.000	.044	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001		.000	.008	.000
	N	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165
X2.1 1	Pearson Correlation	.496*	-.200*	.476*	.587*	.446*	-.246*	.475*	.633*	-.239*	.697*	1	-.249*	.555**
	Sig. (2-tailed)	.000	.010	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.002	.000		.001	.000
	N	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165
X2.1 2	Pearson Correlation	-.302*	.534*	-.296*	-.119	-.137	.529*	-.116	-.180*	.524*	-.205*	-.249*	1	.384**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.127	.080	.000	.137	.021	.000	.008	.001		.000
	N	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X2.11	X2.12	TOTAL X2
TOT A X2	Pearson Correlation	.298*	.379*	.429*	.568*	.500*	.271*	.505*	.512*	.379*	.474*	.555*	.384*	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165

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

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

3. Variabel Kinerja

Correlation

		Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y.9	Y.10	Y.11	Y.12	Y.13	Y.14	Y.15	TOTAL Y
Y.1	Pearson Correlation	1	.401**	.417**	-.291**	.514**	.474**	.080	.307**	.314**	.305**	.420**	.227**	-.022	.244**	-.014	.574*
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.307	.000	.000	.000	.000	.003	.780	.002	.855	.000
	N	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165
Y.2	Pearson Correlation	.401**	1	.476**	-.105	.437**	.403**	-.154*	.242**	-.066	-.229**	.322**	.021	.016	.148	-.282**	.244*
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.178	.000	.000	.049	.002	.401	.003	.000	.793	.835	.057	.000	.002
	N	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165

		Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y.9	Y.1 0	Y.1 1	Y.1 2	Y.1 3	Y.1 4	Y.1 5	TOT AL Y
	N	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165
Y.3	Pearson Correla tion	.41 7**	.47 6**	1	- .03 5	.55 2**	.50 9**	.00 5	.31 8**	- .02 8	.02 0	.29 6**	.14 9	- .07 5	.25 6**	.02 1	.454* *
	Sig. (2- tailed)	.00 0	.00 0		.65 5	.00 0	.00 0	.95 0	.00 0	.72 4	.80 2	.00 0	.05 6	.33 9	.00 1	.78 6	.000
	N	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165
Y.4	Pearson Correla tion	- .29 1**	- .10 5	- .03 5	1	- .16 6*	- .15 3*	.28 0**	- .23 9**	.20 0**	.25 7**	- .33 1**	- .13 9	.25 7**	- .20 7**	.50 2**	.281* *
	Sig. (2- tailed)	.00 0	.17 8	.65 5		.03 3	.05 0	.00 0	.00 2	.01 0	.00 1	.00 0	.07 5	.00 1	.00 8	.00 0	.000
	N	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165
Y.5	Pearson Correla tion	.51 4**	.43 7**	.55 2**	- .16 6*	1	.75 8**	- .01 0	.52 0**	.08 8	.05 5	.41 4**	.14 5	- .12 5	.29 9**	- .07 5	.509* *
	Sig. (2- tailed)	.00 0	.00 0	.00 0	.03 3		.00 0	.89 9	.00 0	.25 8	.48 1	.00 0	.06 4	.10 9	.00 0	.34 0	.000
	N	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165
Y.6	Pearson Correla tion	.47 4**	.40 3**	.50 9**	- .15 3*	.75 8**	1	- .03 3	.47 9**	.03 5	.05 1	.44 9**	.13 3	.00 4	.36 8**	- .11 3	.504* *
	Sig. (2- tailed)	.00 0	.00 0	.00 0	.05 0	.00 0		.67 1	.00 0	.65 3	.51 6	.00 0	.08 8	.96 1	.00 0	.14 9	.000
	N	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165

		Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y.9	Y.1 0	Y.1 1	Y.1 2	Y.1 3	Y.1 4	Y.1 5	TOT AL Y
Y.7	Pearson Correla tion	.08 0	- .15 4*	.00 5	.28 0**	- .01 0	- .03 3	1	- .07 9	.42 7**	.44 5**	.00 8	- .03 0	.31 1**	- .16 7*	.49 8**	.517*
	Sig. (2- tailed)	.30 7	.04 9	.95 0	.00 0	.89 9	.67 1		.31 1	.00 0	.00 0	.92 3	.70 3	.00 0	.03 2	.00 0	.000
	N	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165
Y.8	Pearson Correla tion	.30 7**	.24 2**	.31 8**	- .23 9**	.52 0**	.47 9**	- .07 9	1	- .17 9*	- .10 2	.52 9**	.26 8**	- .15 2	.50 7**	- .15 0	.332*
	Sig. (2- tailed)	.00 0	.00 2	.00 0	.00 2	.00 0	.00 0	.31 1		.02 2	.19 1	.00 0	.00 0	.05 1	.00 0	.05 5	.000
	N	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165
Y.9	Pearson Correla tion	.31 4**	- .06 6	- .02 8	.20 0**	.08 8	.03 5	.42 7**	- .17 9*	1	.79 0**	- .02 2	- .00 5	.22 6**	- .02 5	.34 6**	.608*
	Sig. (2- tailed)	.00 0	.40 1	.72 4	.01 0	.25 8	.65 3	.00 0	.02 2		.00 0	.77 7	.94 5	.00 3	.74 8	.00 0	.000
	N	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165
Y.1 0	Pearson Correla tion	.30 5**	- .22 9**	.02 0	.25 7**	.05 5	.05 1	.44 5**	- .10 2	.79 0**	1	- .04 0	.06 3	.26 4**	- .01 9	.53 3**	.672*
	Sig. (2- tailed)	.00 0	.00 3	.80 2	.00 1	.48 1	.51 6	.00 0	.19 1	.00 0		.61 3	.42 3	.00 1	.80 6	.00 0	.000
	N	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165
Y.1 1	Pearson Correla tion	.42 0**	.32 2**	.29 6**	- .33 1**	.41 4**	.44 9**	.00 8	.52 9**	- .02 2	- .04 0	1	.13 9	- .16 9*	.47 9**	- .14 4	.365*

		Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y.9	Y.1 0	Y.1 1	Y.1 2	Y.1 3	Y.1 4	Y.1 5	TOT AL Y
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.923	.000	.777	.613		.075	.030	.000	.065	.000
	N	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165
Y.1 2	Pearson Correlation	.227**	.021	.149	-.139	.145	.133	-.030	.268**	-.005	.063	.139	1	-.214**	.218**	.074	.289*
	Sig. (2-tailed)	.003	.793	.056	.075	.064	.088	.703	.000	.945	.423	.075		.006	.005	.347	.000
	N	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165
Y.1 3	Pearson Correlation	-.022	.016	-.075	.257**	-.125	.004	.311**	-.152	.226**	.264**	-.169*	-.214**	1	-.135	.213**	.286*
	Sig. (2-tailed)	.780	.835	.339	.001	.109	.961	.000	.051	.003	.001	.030	.006		.083	.006	.000
	N	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165
Y.1 4	Pearson Correlation	.244**	.148	.256**	-.207**	.299**	.368**	-.167*	.507**	-.025	-.019	.479**	.218**	-.135	1	-.244**	.294*
	Sig. (2-tailed)	.002	.057	.001	.008	.000	.000	.032	.000	.748	.806	.000	.005	.083		.002	.000
	N	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165
Y.1 5	Pearson Correlation	-.014	-.282**	.021	.502**	-.075	-.113	.498**	-.150	.346**	.533**	-.144	.074	.213**	-.244**	1	.499*
	Sig. (2-tailed)	.855	.000	.786	.000	.340	.149	.000	.055	.000	.000	.065	.347	.006	.002		.000
	N	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165

		Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y.9	Y.10	Y.11	Y.12	Y.13	Y.14	Y.15	TOTAL Y
Total Y	Pearson Correlation	.574**	.244**	.454**	.281**	.509**	.504**	.517**	.332**	.608**	.672**	.365**	.289**	.286**	.294**	.499**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165

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

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

4. Variabel Motivasi

Correlation

		Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	Z.7	Z.8	Z.9	Z.10	Z.11	TOTAL Z
Z.1	Pearson Correlation	1	.414**	-.038	.298**	.427**	.332**	-.068	.410**	.003	.528**	-.002	.584**
	Sig. (2-tailed)		.000	.624	.000	.000	.000	.386	.000	.967	.000	.985	.000
	N	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165
Z.2	Pearson Correlation	.414**	1	-.255**	.435**	.608**	.530**	-.200**	.351**	-.202**	.242**	-.264**	.406**
	Sig. (2-tailed)	.000		.001	.000	.000	.000	.010	.000	.009	.002	.001	.000
	N	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165

		Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	Z.7	Z.8	Z.9	Z.10	Z.11	TOTAL Z
Z.3	Pearson Correlation	-.038	-.255**	1	-.087	-.249**	-.223**	.527**	-.228**	.362**	-.045	.449**	.372**
	Sig. (2-tailed)	.624	.001		.267	.001	.004	.000	.003	.000	.566	.000	.000
	N	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165
Z.4	Pearson Correlation	.298**	.435**	-.087	1	.731**	.551**	-.139	.274**	-.124	.341**	-.063	.538**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.267		.000	.000	.075	.000	.114	.000	.423	.000
	N	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165
Z.5	Pearson Correlation	.427**	.608**	-.249**	.731**	1	.659**	-.159*	.418**	-.180*	.306**	-.134	.554**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000		.000	.042	.000	.020	.000	.085	.000
	N	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165
Z.6	Pearson Correlation	.332**	.530**	-.223**	.551**	.659**	1	-.207**	.475**	-.279**	.326**	-.194*	.466**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.004	.000	.000		.008	.000	.000	.000	.012	.000
	N	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165
Z.7	Pearson Correlation	-.068	-.200**	.527**	-.139	-.159*	-.207**	1	-.188*	.436**	-.143	.458**	.390**
	Sig. (2-tailed)	.386	.010	.000	.075	.042	.008		.016	.000	.068	.000	.000
	N	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165
Z.8	Pearson Correlation	.410**	.351**	-.228**	.274**	.418**	.475**	-.188*	1	-.219**	.484**	-.152	.413**

		Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	Z.7	Z.8	Z.9	Z.10	Z.11	TOTAL Z
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.003	.000	.000	.000	.016		.005	.000	.051	.000
	N	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165
Z.9	Pearson Correlation	.003	-.202**	.362**	-.124	-.180*	-.279**	.436**	-.219**	1	-.013	.500**	.387**
	Sig. (2-tailed)	.967	.009	.000	.114	.020	.000	.000	.005		.870	.000	.000
	N	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165
Z.10	Pearson Correlation	.528**	.242**	-.045	.341**	.306**	.326**	-.143	.484**	-.013	1	-.019	.528**
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.566	.000	.000	.000	.068	.000	.870		.810	.000
	N	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165
Z.11	Pearson Correlation	-.002	-.264**	.449**	-.063	-.134	-.194*	.458**	-.152	.500**	-.019	1	.425**
	Sig. (2-tailed)	.985	.001	.000	.423	.085	.012	.000	.051	.000	.810		.000
	N	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165
Total Z	Pearson Correlation	.584**	.406**	.372**	.538**	.554**	.466**	.390**	.413**	.387**	.528**	.425**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165

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

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

LAMPIRAN 6:

Hasil Uji Reliabilitas

1. Variabel Budaya Organisasi

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	165	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	165	100.0

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

Reliability Statics

Cronbach's Alpha	N of Items
0.622	11

2. Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	165	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	165	100.0

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

Reliability Statics

Cronbach's Alpha	N of Items
0.643	12

3. Variabel Kinerja

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	165	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	165	100.0

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

Reliability Statics

Cronbach's Alpha	N of Items
0.675	15

4. Variabel Motivasi

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	165	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	165	100.0

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

Reliability Statics

Cronbach's Alpha	N of Items
0.614	11

LAMPIRAN 7:

Hasil Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		165
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	0.0000000
	Std. Deviation	0.20497256
Most Extreme Differences	Absolute	0.066
	Positive	0.066
	Negative	-0.047
Test Statistic		0.066
Asymp. Sig. (2-tailed)		0.076 ^c

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correct

2. Uji Heteroskedastisitas

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.195 ^a	0.038	0.020	1.60287

b. Predictors: (Constant), Motivasi, Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16.310	3	5.437	2.116	0.100 ^b
	Residual	413.638	161	2.569		
	Total	429.948	164			

a. Dependent Variable: abs_Res2

b. Predictors: (Constant), Motivasi, Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	3.041	1.672		1.819	0.071
	Budaya Organisasi	0.110	0.064	0.157	1.735	0.085
	Gaya Kepemimpinan Transformasional	-0.105	0.057	-0.180	-1.851	0.066
	Motivasi	-0.036	0.054	-0.063	-0.667	0.506

b. Dependent Variable: abs_Res2

3. Uji Multikolinearitas

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.689 ^a	.475	.465	2.537

- a. Predictors: (Constant), Motivasi, Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	937.195	3	312.398	48.520	0.000 ^b
	Residual	1036.599	161	6.439		
	Total	1973.794	164			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Motivasi, Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error				Tolerance	VIF
1	(Constant)	9.001	2.647		3.401	0.001		
	Budaya Organisasi	0.185	0.101	0.122	1.834	0.069	0.732	1.367
	Gaya Kepemimpinan Transformasional	0.507	0.090	0.404	5.622	0.000	0.631	1.586
	Motivasi	0.363	0.086	0.296	4.236	0.00	0.667	1.498

b. Dependent Variable: Kinerja

LAMPIRAN 8:

Hasil Uji Hipotesis

1. Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.645 ^a	0.416	0.409	2.667

- a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	821.675	2	410.838	57.768	0.000 ^b
	Residual	1152.119	162	7.112		
	Total	1973.794	164			

- a. Dependent Variable: Kinerja

- b. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10.987	2.738		4.013	0.000
	Budaya Organisasi	0.282	0.103	0.187	2.736	0.007
	Gaya Kepemimpinan Transformasional	0.670	0.086	0.535	7.825	0.000

b. Dependent Variable: Kinerja

2. Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.577 ^a	0.333	0.324	2.328

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	437.345	2	218.673	40.360	0.000 ^b
	Residual	877.721	162	5.418		
	Total	1315.067	164			

a. Dependent Variable: Motivasi

b. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	5.472	2.390		2.290	0.023
	Budaya Organisasi	0.268	0.090	0.218	2.980	0.003
	Gaya Kepemimpinan Transformasional	0.450	0.075	0.440	6.022	0.000

b. Dependent Variable: Motivasi

3. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.569 ^a	0.323	0.319	2.863

a. Predictors: (Constant), Motivasi

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	637.940	1	637.940	77.841	0.000 ^b
	Residual	1335.854	163	8.195		
	Total	1973.794	164			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Motivasi

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	20.392	2.075		9.827	0.000
	Motivasi	0.696	0.079	0.569	8.823	0.000

b. Dependent Variable: Kinerja

LAMPIRAN 9:

Hasil Uji Analisis Jalur (*Path Analysis*)

1. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi

a. Persamaan Satu

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.428 ^a	0.183	0.178	2.567

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	240.863	1	240.863	36.549	0.000 ^b
	Residual	1074.204	163	6.590		
	Total	1315.067	164			

a. Dependent Variable: Motivasi

b. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	11.964	2.352		5.086	0.000
	Budaya Organisasi	0.527	0.087	0.428	6.046	0.000

b. Dependent Variable: Motivasi

c. Persamaan Dua

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.610 ^a	0.372	0.364	2.767

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Budaya Organisasi

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	733.699	2	366.849	47.923	0.000 ^b
	Residual	1240.095	162	7.655		
	Total	1973.794	164			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Motivasi, Budaya Organisasi

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	13.846	2.729		5.074	0.000
	Budaya Organisasi	0.368	0.104	0.244	3.537	0.001
	Motivasi	0.569	0.084	0.464	6.737	0.000

b. Dependent Variable: Kinerja

2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Melalui

Motivasi

a. Persamaan Satu

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.544 ^a	0.296	0.292	2.383

b. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan Transformasional

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	389.229	1	389.229	68.526	0.000 ^b
	Residual	925.838	163	5.680		
	Total	1315.067	164			

a. Dependent Variable: Motivasi

b. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan Transformasional

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	9.501	2.018		4.709	0.000
	Gaya Kepemimpinan Transformasional	0.557	0.067	0.544	8.278	0.000

b. Dependent Variable: Motivasi

c. Persamaan Dua

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.681 ^a	0.464	0.457	2.556

b. Predictors: (Constant), Motivasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	915.542	2	457.771	70.077	0.000 ^b
	Residual	1058.252	162	6.532		
	Total	1973.794	164			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Motivasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	11.437	2.306		4.959	0.000
	Gaya Kepemimpinan Transformasional	0.561	0.086	0.447	6.519	0.000
	Motivasi	0.399	0.084	0.325	4.475	0.000

b. Dependent Variable: Kinerja

Lampiran 10:

Bukti Bebas Plagiarisme



FAKULTAS
BISNIS DAN EKONOMIKA

Gedung Prof. Dr. Arie Pantadireja
Ringroad Utara, Gedung Catur, Depok
Sleman, Yogyakarta 55283
T. (0274) 881546, 883087, 885376;
F. (0274) 882589
E. fe@uii.ac.id
W. fecon.uii.ac.id

SURAT KETERANGAN HASIL TES KEMIRIPAN

No. : 429/Ka.Div/10/Div.PP/VI/2021

Bismillaahirrahmaanirrahim.

Assalamu'alaikum wr. wb.

Dengan ini menerangkan bahwa:

Nama : Apredikanina Regita Widiasmara
Nomor Mahasiswa : 17312112
Dosen Pembimbing : Herlina Rahmawati Dewi, S.E., M.Sc., CMA.
Program Studi : Akuntansi
Judul Karya Ilmiah : Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Sebagai Variabel Mediasi Pada BPR Di Yogyakarta
Nomor Hp : 081249190408

Karya ilmiah yang bersangkutan di atas telah melalui proses tes kemiripan (*similarity test*) menggunakan **Turnitin** dengan hasil **12% (Dua belas persen)** sesuai aturan batas minimal dinyatakan lolos yang diberlakukan di Universitas Islam Indonesia yaitu sebesar 20% (dua puluh persen)

Demikian surat keterangan ini dibuat agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Wassalamu'alaikum wr. wb

Yogyakarta, 07 Juni 2021

Kepala Divisi Pengelolaan Pengetahuan



Bambang Hermawan, S.Si

Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Sebagai Variabel Mediasi Pada BPR DI Yogyakarta

ORIGINALITY REPORT

12% SIMILARITY INDEX	12% INTERNET SOURCES	11% PUBLICATIONS	10% STUDENT PAPERS
--------------------------------	--------------------------------	----------------------------	------------------------------

PRIMARY SOURCES

1	Submitted to Universitas Islam Indonesia Student Paper	6%
2	dspace.uii.ac.id Internet Source	2%
3	lib.ibs.ac.id Internet Source	2%
4	Submitted to Universitas Nasional Student Paper	1%
5	ejournal.umm.ac.id Internet Source	1%
6	vdocuments.site Internet Source	1%

Exclude quotes On

Exclude matches < 1%

Exclude bibliography On

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2011). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Karisma Publishing Group.
- Armstrong, Michael; Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
- Atmojo, M. (2012). The Influence of Transformational Leadership on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Employee Performance. *International Research Journal of Business Studies*, 5(2), 113–128. <https://doi.org/10.21632/irjbs.5.2.113-128>
- Bass, B. M. (2000). The Future of Leadership in Learning Organizations. *Journal of Leadership Studies*, 7(3), 18–40. <https://doi.org/10.1177/107179190000700302>
- Dhita, J. R. (2012). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan PT. Formitra Multi Prakarsa Jakarta*. Universitas Indonesia.
- Ghozali, I. (2013). *Desain Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif untuk Akuntansi, Bisnis, dan Ilmu Sosial Lainnya*. Yoga Pratama.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, James L.; Ivancevich, John M.; Donnelly, James H. Jr; Konopaske, R.

- (2009). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. McGraw-Hill.
- Ginting, N. S. (2020). OJK DIY Menilai Performa BPR Masih Terjaga di Tengah Pandemi. *Tribun Jogja*. <https://jogja.tribunnews.com/2020/08/10/ojk-diy-menilai-performa-bpr-masih-terjaga-di-tengah-pandemi>
- Griffin, R. W. (2016). *Fundamentals of Management*. Cengage Learning.
- Haqq, N. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening Studi pada PT. Rahmat Jaya Perkasa Sidoarjo. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*.
<https://doi.org/10.26740/bisma.v9n1.p56-68>
- Hatta, I. H., & Rachbini, W. (2017). Budaya Organisasi, Insentif, Kepuasan Kerja, Dan Kinerja Karyawan Pada Pt Avrist Assurance. *Jurnal Manajemen*, 19(1), 74. <https://doi.org/10.24912/jm.v19i1.106>
- Jensen, M., & C.; Meckling, W. H. (2019). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Corporate Governance: Values, Ethics and Leadership*, 77–132. <https://doi.org/10.2139/ssrn.94043>
- Juliningrum, E., & Sudiro, A. (2013). Pengaruh Kompensasi, Budaya Organisasi, terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 11(4), 669–670.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill.

- Ma'mun, S. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Pengembangan Karir Pada Komitmen Organisasi Dan Kinerja. *EKUITAS (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)*, 17(4), 503–521.
<https://doi.org/10.24034/j25485024.y2013.v17.i4.117>
- Noor, Z. A. (2012). Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi Dan Keuangan*, 16.
<https://doi.org/10.24034/j25485024.y2012.v16.i4.123>
- Otoritas Jasa Keuangan. (2020). *Data BPR Tahun 2020*.
- Paracha, M. Umer; Qamar, Adnan ; Mirza, Anam; Hassan, Inam-ul; Waqas, H. (2012). “Impact of Leadership Style (Transformational & Transactional Leadership) On Employee Performance & Mediating Role of Job Satisfaction” Study of Private School (Educator) In Pakistan. *Global Journal of Management and Business Research*, 12.
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (2017). The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador hotels and resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(6), 1337–1358. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-10-2016-0085>
- Priyanto, W. B. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan

Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening. *Journal of Innovation in Business and Economics*.
<https://doi.org/10.22219/jibe.v7i2.3415>

Rachmawati, R. W. (2018). Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt Bank Bjb Kantor Cabang Suci Bandung. *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Jasa*, 9(1), 1–16.
<https://doi.org/10.25105/jmpj.v9i1.945>

Undang - Undang Republik Indonesia No 10 Tahun 1998 Tentang Perubahan Atas Undang - Undang No 7 Tahun 1992 Tentang Perbankan, (1998).

Risambessy, Agusthina; Swasto, Bambang; Thoyib, Armanu; Astuti, E. S. (2012). The Influence of Transformational Leadership Style, Motivation, Burnout towards Job Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*.

Rizki, M., Parashakti, R. D., & Saragih, L. (2019). The effect of transformational leadership and organizational culture towards employees' innovative behaviour and performance. *International Journal of Economics and Business Administration*, 7(1), 227–239. <https://doi.org/10.35808/ijeaba/208>

Robbins, Stephen P.; Judge, T. A. (2013). Organizational Behavior. In *Organizational Behavior*. Prentice Hall.
<https://doi.org/10.4324/9781003009580>

- Sekaran, U. (2006). *Metodelogi Penelitian Untuk Bisnis*. Salemba Empat.
- Suryo, B. D. (2010). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Inovasi terhadap Kinerja (Studi pada Panti Asuhan di Kota Tomohon dan Kabupaten Minahasa). In *Jurnal Aplikasi Manajemen* (Vol. 8, Issue 2, pp. 391–404).
- Thamrin, H. M. (2012). The Influence of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Job Satisfaction and Employee Performance. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 3(5).
<https://doi.org/10.7763/ijimt.2012.v3.299>
- Umar, H. (2013). *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis*. Rajawali.