

**Pengaruh Kualitas Pemimpin Terhadap Kinerja Karyawan melalui
Budaya Organisasi, Strategi Organisasi dan Motivasi Karyawan
(Study Kasus pada BPS se eks Karesidenan Kedu)**



Diajukan oleh:
Diana Larasati
13911112

PROGRAM PASCA SARJANA FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAGEMEN
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
FEBRUARI 2018

**Pengaruh Kualitas Pemimpin Terhadap Kinerja Karyawan melalui
Budaya Organisasi, Strategi Organisasi dan Motivasi Karyawan
(Study Kasus pada BPS se eks Karesidenan Kedu)**

Tesis S-2

Program Magister Manajemen



Diajukan oleh:
Diana Larasati
13911112

PROGRAM PASCA SARJANA FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAGEMEN
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
FEBRUARI 2018

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam penulisan tesis 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 peraturan yang berlaku”.

Yogyakarta, Februari 2018



Diana Larasati
Diana Larasati

Yogyakarta

Teah diterima dan disetujui dengan baik oleh

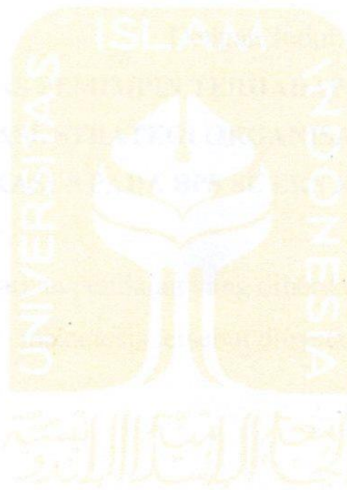
HALAMAN PENGESAHAN

Kontribusi dan Peran Perempuan dalam Pengembangan Studi Magister di
di Fakultas Tarbiyah UIN Ar-Raniry sebagai Instruksi dan telah
yang disusun oleh :

MANA KARASATI

no. NIM. 10911112

Program Studi Manajemen Sumberdaya Manusia



Yogyakarta, _____

Telah diterima dan disetujui dengan baik oleh :

Dosen Pembimbing

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Zainal Mustafa', is written over a faint circular stamp.

Dr. Zainal Mustafa EQ., MM.

BERITA ACARA UJIAN TESIS

Pada hari Kamis tanggal 15 Februari 2018 Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia telah mengadakan ujian tesis yang disusun oleh :

DIANA LARASATI

No. Mhs. : 13911112

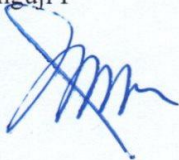
Konsentrasi : Manajemen Sumberdaya Manusia

Dengan Judul:

**PENGARUH KUALITAS PEMIMPIN TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI
BUAYA ORGANISASI, STRATEGI ORGANISASI DAN MOTIVASI KARYAWAN
(STUDY KASUS PADA BPS SE EKS KARESIDENAN KEDU)**

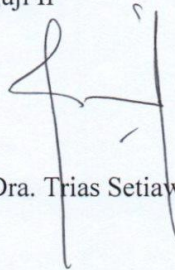
Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh Tim Penguji,
maka tesis tersebut dinyatakan **LULUS**

Penguji I



Dr. Zainal Mustafa EQ., MM.

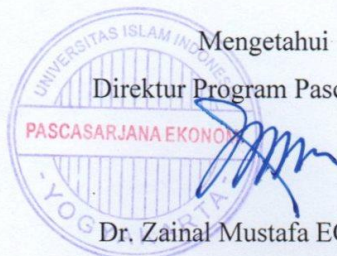
Penguji II



Dr. Dra. Trias Setiawati, M.Si.

Mengetahui

Direktur Program Pascasarjana



Dr. Zainal Mustafa EQ., MM.

KATA PENGANTAR



Segala syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya kepada penulis sehingga mampu menyelesaikan penelitian yang berjudul “Pengaruh Kualitas Pemimpin Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Budaya Organisasi, Strategi Organisasi dan Motivasi Karyawan (Study Kasus pada BPS se eks Karesidenan Kedu)” ini sebagai bagian dari prasyarat untuk mencapai derajat sarjana S-2 di Program Studi Managemen Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.

Penelitian ini terselesaikan dengan bantuan dan kerjasama dari berbagai pihak, untuk itu penulis mengucapkan terima kasih kepada.

1. Bapak Dr. Zaenal Mustafa EQ.,MM selaku dosen pembimbing yang telah berkenan memberikan bimbingan, arahan dan pengetahuannya dalam penyusunan tesis ini.
2. Ibu Dr. Dra. Trias Setiawati, M.Si selaku dosen penguji yang telah memberikan arahan dan saran yang membangun sehingga penulisan tesis ini menjadi lebih bermakna.
3. Bapak Dr. Zaenal Mustafa EQ.,MM, selaku Direktur Program Pasca Sarjana Fakultas Ekonomika beserta seluruh dosen pengajar, dan staf pengelola akademik PPS FE UII yang telah memberikan pelayanan prima kepada penulis selama menjalani perkuliahan di PPS FE UII.

4. Bapak Kepala BPS-RI, Kepala BPS Provinsi Jawa Tengah, Kepala BPS Kota Magelang atas ijin yang diberikan kepada penulis untuk mengikuti pendidikan di PPS FE UII.
5. Kepala BPS Kabupaten Magelang, Kepala BPS Kabupaten Purworejo, Kepala BPS Kota Magelang, Kepala BPS Kabupaten Temanggung, Kepala BPS Kabupaten Wonosobo beserta rekan rekan BPS di wilayah eks Karesidenan Kedu yang berkenan menjadi objek penelitian dalam penyusunan tesis ini.
6. Suamiku Subuh Sukmono Putro, S.ST, M.Ec.Dev. beserta anak-anakku Aqshal Raffa Sandito dan Dinda Aura Khaerunnisa atas dukungannya kesabarannya dalam membantu proses perkuliahan serta penyusunan tesis.
7. Ibuku Rukayah (alm) atas semangat dan kebanggaannya, meskipun belum sempat menyaksikan akhir perjalanan ini. Bapak Diyono atas pengertiannya.
8. Keluarga besar bapak Amenan Effendi (alm) atas semangat dan do'a nya khususon Ibu Siti Djamilah atas tauladannya.
9. Rekan rekan BPS Kota Magelang atas segala pengertiannya, bantuannya, dan pemaklumannya.
10. Rekan-rekan mahasiswa Angkatan 42 PPS FE UII atas kebersamaannya selama perkuliahan.
11. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu, yang telah memberikan dukungan secara langsung maupun tidak langsung.

Penulis menyadari bahwa penulisan ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu penulis berharap adanya masukan berupa kritik dan saran yang

membangun demi kesempurnaan tesis ini. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan keilmuan tentang Manajemen SDM dan bagi siapa saja yang membacanya.

Yogyakarta, Februari 2018

Penulis

DAFTAR ISI

	Hal
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	iii
HALAMAN PERSETUJUAN	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
ABSTRAK	xv
ABSTRACT	xvi
BAB I: PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Perumusan Masalah	7
1.3. Tujuan Penelitian	8
1.4. Manfaat Penelitian	9
BAB II: TELAAH TEORI DAN KAJIAN PUSTAKA	11
2.1. Telaah Teori	11
2.1.1 Teori Perilaku Organisasi	11
2.1.1.1 Pendekatan Studi Perilaku Organisasi...	13
2.1.1.2 Fakor-Faktor yang Menghambat Perilaku Organisasi.....	16
2.1.2 Teori Perilaku Individu	18
2.1.2.1 Dasar-dasar Perilaku Individu.....	18
2.1.2.2 Dasar-dasar Memahami Perlaku	23
2.1.2.3 Individu Dalam Organisasi	24

2.1.3	Pengertian Kinerja Karyawan.....	25
2.1.4	Kualitas Pemimpin.....	30
2.1.5	Strategi Organisasi	40
2.1.6	Budaya Organisasi	44
2.1.7	Motivasi	48
2.2.	Kajian Pustaka.....	55
2.2.1	Perbedaan dengan Penelitian Terdahulu.....	63
2.3.	Kerangka Pemikiran	65
2.4.	Hipotesis	66
BAB III	METODE PENELITIAN.....	69
3.1.	Desain Penelitian.....	69
3.2.	Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	
	Penelitian	69
3.2.1	Kinerja Karyawan	70
3.2.2	Kualitas Pemimpin.....	71
3.2.3	Budaya Organisasi	72
3.2.4	Strategi Organisasi	72
3.2.5	Motivasi Kerja	73
3.3.	Populasi	74
3.4.	Pengumpulan Data	75
3.4.1	Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen	77
3.4.1.1	.Uji Validitas	77
3.4.1.2	.Uji Reliabilitas	78
3.5.	Analisis Data	78
3.5.1	Analisis Deskriptif.....	79
3.5.2	Analisis Inferensia.....	79
3.5.2.1	Uji Asumsi Klasik	79
3.5.2.1.1	.Uji Heteroskedastisitas	79
3.5.2.1.2	.Uji Multikolinieritas.....	80
3.5.2.1.3	.Uji Normalitas	80
3.5.2.2	Regresi Sederhana dan Regresi	

	Berganda	81
	3.5.2.3 Uji Hipotesis	82
	3.5.2.3.1. Uji Parsial (Uji t)	83
	3.5.2.3.2. Uji Koefisien Determinasi (R^2).....	83
	3.5.2.3.3 Uji Simultan (Uji F).....	84
	3.5.2.4 Analisis Jalur	85
BAB IV	ANALISA DATA DAN PEMBAHASAN	87
	4.1. Gambaran Umum BPS.....	87
	4.1.1. Sejarah BPS	87
	4.1.2. Visi dan Misi BPS.....	89
	4.1.3 Tujuan dan Inisiatif Strategis BPS.....	90
	4.2. Karakteristik Responden.....	93
	4.2.1 Pelaksanaan Wawancara.....	94
	4.2.2 Profil Responden.....	95
	4.2.2.1. Jenis Kelamin.....	95
	4.2.2.2. Usia.....	96
	4.2.2.3. Masa Kerja Karyawan.....	98
	4.2.2.4. Tingkat Pendidikan.....	99
	4.3. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen	101
	4.3.1. Validitas	101
	4.3.2. Reliabilitas	104
	4.4. Analisis Deskriptif	106
	4.5. Analisis Inferensia.....	115
	4.5.1. Uji Asumsi Klasik	115
	4.5.1.1 Uji Heteroskedastisitas	115
	4.5.1.2 Uji Multikolinieritas	116
	4.5.1.3 Uji Normalitas	116
	4.5.2. Analisis Regresi	116
	4.5.2.1. Regresi Sederhana	116
	4.5.2.2. Regresi Berganda	122

4.5.2.3 Uji Parsial (Uji t)	124
4.5.2.4 Uji Koefisien Determinasi (R ²).....	127
4.5.2.5 Uji Simultan (Uji F).....	127
4.5.3. Analisis Jalur	128
4.6. Pembahasan.....	132
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	143
5.1. Kesimpulan.....	143
5.2. Saran.....	144
DAFTAR PUSTAKA	147
LAMPIRAN	157

DAFTAR TABEL

		Hal
Tabel II.2	Jurnal Kajian Pustaka.....	55
Tabel III.3	Jumlah Karyawan BPS se eks Karesidenan Kedu Menurut Jenis Kelamin	75
Tabel III.4	Pengukuran Variabel.....	76
Tabel IV.3.1.1	Korelasi Kinerja Karyawan.....	102
Tabel IV.3.1.2	Korelasi Kualitas Pemimpin.....	103
Tabel IV.3.1.3	Korelasi Budaya Organisasi	103
Tabel IV.3.1.4	Korelasi Strategi Organisasi.....	103
Tabel IV.3.1.5	Korelasi Motivasi Karyawan.....	104
Tabel IV.3.2	Hasil Uji Reliabilitas	104
Tabel IV.4.1	Kriteria Katagori Interval Skore.....	107
Tabel IV.4.2	Nilai Rata-rata Skor per Variabel.....	107
Tabel IV.4.3	Nilai Rata-rata Skor per Total Variabel per Kabupaten Kota.....	113
Tabel IV.5.1.1	Korelasi Spearman variabel dengan residual	115
Tabel IV.5.1.2	<i>Colinearity Statistic</i> antar variabel <i>independent</i>	116
Tabel IV.5.1.3	Histogram dan P-P Plot....	116
Tabel IV.5.2.1	Rangkuman Hasil Koefisien Regresi Sederhana.....	117
Tabel IV.5.2.2	Kriteria Katagori Interval Skore.....	122
Tabel IV.5.2.3	Rangkuman Hasil Koefisien Regresi Sederhana.....	127
Tabel IV.5.2.4	Hasil Uji Determinasi	128
Tabel IV.5.2.5	Hasil Uji F	129
Tabel IV.5.3.	Rangkuman Hasil Koefisien Analisis Jalur.....	129
Tabel IV.5.4.	Perhitungan Analisi Jalur	130
Tabel IV.5.5.	Rangkuman Hasil Uji Hipotesis	132

DAFTAR GAMBAR

	Hal
Gambar II.1.2.1 Model Dasar Perilaku oleh Kast dan James.....	20
Gambar II.3 Alur Kerangka Pikir	66
Gambar IV.2.2.1 Jumlah Karyawan Menurut Lokasi Kerja dan Jenis Kelamin.....	96
Gambar IV.2.2.2 Jumlah Karyawan Menurut Kelompok Usia dan Jenis Kelamin.....	97
Gambar IV.2.2.3 Jumlah Karyawan Menurut Lama Kerja dan Jenis Kelamin.....	98
Gambar IV.2.2.4 Jumlah Karyawan Menurut Tingkat Pendidikan dan Jenis Kelamin.....	100
Gambar IV.5.3 Model Path Analysis.....	129

DAFTAR LAMPIRAN

	Hal
Lampiran 1 Kuesioner	158
Lampiran 2 Data Hasil Observasi.....	163
Lampiran 3 Hasil Uji Reliabilitas	183
Lampiran 4 Hasil Uji Validitas.....	188
Lampiran 5 Hasil Uji Asumsi.....	193
Lampiran 6 Hasil Regresi	197

Pengaruh Kualitas Pemimpin Terhadap Kinerja Karyawan melalui Budaya Organisasi, Strategi Organisasi dan Motivasi Karyawan

Diana Larasati
Universitas Islam Indonesia
larasati@bps.go.id

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah melakukan analisis pengaruh kualitas pemimpin terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi, strategi organisasi dan motivasi karyawan. Desain penelitian menggunakan metode survei dan data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarakan pada 159 orang atau seluruh karyawan BPS se eks Karesidenan Kedu. Metode analisis data menggunakan analisis jalur. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kualitas pemimpin terhadap kinerja karyawan secara langsung adalah signifikan; pengaruh tidak langsung dari kualitas pemimpin terhadap kinerja karyawan dengan budaya organisasi sebagai variabel intervening adalah tidak signifikan (0,080); pengaruh tidak langsung dari kualitas pemimpin terhadap kinerja karyawan dengan strategi organisasi sebagai variabel intervening adalah signifikan (0,375); pengaruh tidak langsung dari kualitas pemimpin terhadap kinerja karyawan dengan motivasi karyawan sebagai variabel intervening adalah signifikan (0,161); pengaruh langsung dari kualitas pemimpin terhadap kinerja organisasi adalah signifikan (0,329). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan adalah tidak signifikan sedangkan pengaruh masing masing strategi organisasi dan motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan adalah signifikan. Pengaruh Kualitas pemimpin terhadap masing masing budaya organisasi, strategi organisasi dan motivasi karyawan adalah signifikan.

Kata kunci:

Kualitas pemimpin, Budaya organisasi, Strategi organisasi, Motivasi karyawan, dan Kinerja karyawan.

Pengaruh Kualitas Pemimpin Terhadap Kinerja Karyawan melalui Budaya Organisasi, Strategi Organisasi dan Motivasi Karyawan

Diana Larasati
Universitas Islam Indonesia
larasati@bps.go.id

Abstract

The purpose of this study is to analyze the influence of leader quality on employee performance through organizational culture, organizational strategy and employee motivation. The design of the study used survey methods and data were collected through questionnaires distributed to 159 persons or all BPS employees throughout Kedu residency. Method of data analysis using path analysis. The results of this study indicate that the leader's quality of direct employee performance is significant; the indirect effect of leader quality on employee performance with organizational culture as intervening variable is not significant (0,080); indirect influence of leader quality on employee performance with organizational strategy as intervening variable is significant (0,375); indirect influence of leader quality on employee performance with employee motivation as intervening variable is significant (0,161); the direct influence of the quality of leaders on organizational performance is significant (0.329). The influence of organizational culture on employee performance is not significant while the influence of each organizational strategy and employee motivation on employee performance is significant. The influence of leaders' quality on each organizational culture, organizational strategy and employee motivation is significant.

Keywords:

Quality leader, Organizational culture, Organizational strategy, Employee motivation, and Employee performance

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Reformasi Birokrasi, dalam rangka reformasi sistem administrasi negara secara keseluruhan, agenda utama yang ditempuh adalah terwujudnya pemerintahan yang baik (*good governance*) dengan sasaran pokoknya adalah terwujudnya penyelenggaraan pemerintahan yang profesional, berkepastian hukum, transparan, partisipatif, akuntabel, memiliki kredibilitas, bersih dan bebas KKN, peka dan tanggap terhadap segenap kepentingan dan aspirasi rakyat di seluruh wilayah negara; berkembangnya budaya dan perilaku birokrasi yang didasari etika, semangat pelayanan dan pertanggung jawaban publik, serta integritas pengabdian dalam mengemban misi perjuangan bangsa mewujudkan cita-cita dan tujuan bernegara. Hal ini tertuang dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 11 Tahun 2015 yang memuat *road map* reformasi birokrasi 2015 – 2019 sebagai implementasi dari Peraturan Presiden Republik Indonesia No. 81 TAHUN 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 serta Undang-Undang No. 17 tahun 2007 tentang rencana pembangunan jangka panjang nasional 2005 – 2025 tanggal 5 Februari 2007.

Reformasi Birokrasi (RB) merupakan upaya untuk melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama menyangkut aspek-aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan (*bussiness process*) dan sumber daya manusia aparatur. Upaya

perubahan ini sejalan dengan teori revolusi *Human Resource Management* (HRM) atau sumber daya manusia ke *Strategic Human Resource Management* (SHRM) atau manajemen sumber daya manusia yang ditulis oleh Guest (1989), perbedaan utama antara HRM dan SHRM adalah bagaimana organisasi mengintegrasikan keputusan strategis ke dalam kebijakan dan praktek HRM untuk mengatasi lingkungan.

Langbert dan Friedman (2002) membagi periode evolusi HRM dalam empat periode yaitu periode pra-industri, periode paternalis, periode era kinerja birokrasi dan *High periode Performance*. "*High periode Performance*" sebagai periode keempat menyebutkan dalam lingkungan yang sangat kompetitif, organisasi bekerja keras untuk menggunakan sumber daya mereka, termasuk HR, untuk mendapatkan kinerja tinggi yaitu dengan meningkatkan keterlibatan anggota organisasi, memberdayakan tenaga kerja, fokus pada konsumen, komitmen, dan motivasi. Perubahan dalam rangka mewujudkan tujuan perlu mendapat dukungan manajemen puncak sebagai langkah pertama yang penting untuk dilakukan bukan hanya sekedar *lip service* saja. Pemimpin harus dapat melihat wawasan kedepan dan dapat memobilisasi sebuah tim, memberikan motivasi dan semangat kerja agar karyawan dapat berkinerja dan berkomitmen terhadap pekerjaannya dengan baik. Budaya Organisasi harus bisa membawa organisasi dalam perubahan tersebut. Tujuan dan fungsi organisasi harus dipahami dan diimplementasikan dalam strategi organisasi dengan sungguh-sungguh.

Badan Pusat Statistik (BPS) sebagai Lembaga Pemerintah Non Departement (LPND) merupakan aparat pemerintah yang harus berperan aktif

dalam menjalankan reformasi birokrasi. *Road map* RB BPS dimulai sejak tahun 2010 melalui Program *Statistical Capacity Building-Change and Reform for the Development of Statistics* (Statcap-Cerdas), BPS berupaya melakukan perbaikan-perbaikan baik dari aspek teknis maupun manajemen. Peningkatan Kinerja BPS terus diupayakan di berbagai bidang pekerjaan dalam upaya mewujudkan *Good Governance*. Saat ini BPS sedang melaksanakan implementasi Reformasi Birokrasi tahap II, setelah pelaksanaan Reformasi Birokrasi Tahap I (2010 – 2015) belum berhasil dilaksanakan secara keseluruhan. Tujuan RB di BPS seperti tertuang *road map* RB BPS tahun 2010 adalah membangun profil dan perilaku aparatur BPS yang profesional, berintegritas tinggi, dan amanah dalam memberikan pelayanan prima atas hasil data statistik yang berkualitas, sehingga dapat meningkatkan kepercayaan pengguna data. Adapun sasaran RB adalah terwujudnya BPS yang efektif dan efisien dalam penyelenggaraan pemerintahan, melayani publik dengan prima, bersih dan bebas KKN.

Dalam laporan pelaksanaan RB Tahap I (2010-2014) disebutkan beberapa kendala yang dihadapi yang mencakup sumber daya manusia, strategi serta *partnership dan resources* , proses dan *leadership*. Kondisi BPS pasca pelaksanaan RB tahap I masih belum terlihat adanya perubahan yang berarti. Kinerja Karyawan belum optimal. Karyawan masih belum bisa keluar dari zona kenyamanan (*comfort zone*). Kenyamanan yang dirasakan selama ini masih membuat mereka sulit untuk mengubah pola pikir maupun sikap mental untuk mendukung ke arah perubahan yang lebih baik. Masih diperlukan peningkatan motivasi karyawan dalam melakukan kewajibannya sebagai pegawai.

Perencanaan karier sebagai salah satu upaya untuk memotivasi karyawan belum tertata dengan rapi dan masih dalam proses pengembangan antara lain dengan mengevaluasi peta jabatan dan juga pengembangan karier non struktural yaitu jenjang karier fungsional.

Strategi dalam upaya mensosialisasikan kegiatan BPS sangat diperlukan untuk memperkenalkan manfaat dan kegunaan output dari kegiatan BPS. Upaya sosialisasi kegiatan BPS yang kurang proaktif, berperan atas minimnya kesadaran masyarakat terhadap pentingnya statistik. BPS perlu menciptakan terobosan penyebarluasan berita sehingga tertanam visi “Statistik untuk Kesejahteraan Masyarakat” di semua kalangan. Peningkatan strategi organisasi ini tentu saja akan berpengaruh kepada kinerja secara langsung maupun tidak langsung (melalui peningkatan motivasi) karena karyawan tidak akan menemukan kesulitan yang berarti di lapangan apabila strategi organisasi sudah dikomunikasikan baik ke pihak eksternal maupun internal.

Dari sisi proses yang merupakan budaya organisasi, upaya untuk mengidentifikasi, merancang dan menerapkan serta memperbaiki proses bisnis serta upaya modernisasi kegiatan statistik yang mencakup integrasi dan standarisasi proses bisnis belum berjalan secara paralel sehingga perlu penyempurnaan dan evaluasi terutama kesesuaian dengan kondisi lapangan. Perbaikan proses bisnis ini akan merubah budaya organisasi dari yang belum mendukung RB ke budaya yang lebih baik, guna mendukung RB melalui upaya peningkatan kinerja baik secara langsung maupun tidak langsung.

Leadership sangat diperlukan dalam proses perubahan yang sedang berlangsung. BPS telah melaksanakan program *Leadership Training* yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi para pejabat BPS, salah satu diantaranya adalah dalam hal melakukan komunikasi intensif di lingkungan BPS dan juga eksternal. Namun dalam penerapannya, komunikasi yang intensif belum dilaksanakan secara optimal dan menyeluruh di beberapa unit kerja. Komunikasi intensif mencakup penyampaian informasi tentang isu-isu aktual yang berkaitan dengan instansi kepada pegawai, internalisasi visi dan misi secara berjenjang, pengelolaan hubungan dengan *stakeholder*, pemberian motivasi dan inspirasi serta dukungan kepada pegawai.

Hasil sensus dalam jaringan (Daring) atau disebut dengan *Change Progress Online Census* (CPOP) 2015 yang dilakukan di BPS dengan responden seluruh pegawai BPS di Indonesia menunjukkan hampir di semua kantor BPS Provinsi/ Direktorat (BPS RI) memiliki 2 (dua) isu besar yaitu rendahnya komitmen dan budaya organisasi dengan nilai kurang dari 4 yang masuk dalam kelompok *medium risk*.

Kendala yang di hadapi BPS dalam upaya mewujudkan Reformasi Birokrasi juga banyak dialami organisasi lain. Sudah banyak penelitian yang berusaha mengupas permasalahan ini meskipun dengan metode yang berbeda-beda. Ada yang melakukan penelitian dengan menggunakan metode *library research* seperti dilakukan oleh Thoyib (2005) dan Yusrina (2010) yang melakukan telaah teori dan juga review jurnal untuk membuktikan hipotesisnya tentang Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi dan Kinerja. Pengaruh

signifikan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan juga diteliti oleh Rumasukun,dkk (2015); Kamaliah,dkk (2010); Mamik (2010) ; Brahmasari,dkk (2008); Nurjanah (2008); Raharjo & Nafisah (2006). Sedangkan Susanto & Aisyah (2010) yang menyebutkan bahwa kepemimpinan terhadap kinerja karyawan mempunyai pengaruh meskipun tidak langsung.

Penelitian tentang pengaruh kepemimpinan terhadap budaya organisasi dilakukan oleh Thoyib (2005) yang menyebutkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap budaya organisasi. Hal yang sama disebutkan oleh Aswegen dan Engelbrecht (2009); Omar,dkk (2009) dan Nurjanah (2008).

Pearce and Robinson, 2000:399-400 dalam Thoyib (2005) mengemukakan suatu model yang dikenal dengan model 7s dari McKinsey, model ini menggambarkan adanya hubungan antara pemimpin dan strategi. Pengaruh kepemimpinan terhadap strategi organisasi dilakukan oleh Thoyib (2005) yang menyebutkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap strategi organisasi. Hal yang sama disebutkan juga oleh Yusrina (2012). Satui dalam Thoyib (2003) menjelaskan tentang keberhasilan implementasi kebijakan tanah dipengaruhi oleh orang dalam manajemen yang memiliki wewenang.

Penelitian pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi dilakukan oleh Susanto & Aisyah (2010) yang menyatakan kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap motivasi.

Penelitian (Dirwan, 2015) menyimpulkan terdapat hubungan yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja. Hal senada disebutkan oleh Nurjanah (2008); (Koesmono, 2005); Firdiis (2015); Kamaliah, dkk (2010);

Susanto & Aisiyah (2010); Nurjanah (2008); Thoyib (2005) dan Achyani (2014). Sementara Sukaryanti (2016) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Rumasukun, dkk (2015) menunjukkan strategi SDM berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui mediasi motivasi kerja dan budaya kerja, oleh karena itu pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan tidak signifikan. Sementara Thoyib (2005): Yusrina (2012) menunjukkan strategi SDM berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Pengaruh motivasi terhadap kinerja yang signifikan dilakukan oleh Rumasukun, dkk (2015); Firdiis (2015); Mamik (2010); Kamaliah, dkk (2010); Susanto & Aisiyah (2010). Sementara Brahmasari (2008) dalam penelitiannya menyebutkan motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Berbagai penelitian mengenai hubungan kinerja karyawan dengan faktor-faktor yang mempengaruhinya telah banyak dilakukan. Namun hingga sampai saat ini, masih banyak memberikan hasil yang bervariasi. Dengan berdasarkan pada penelitian terdahulu tersebut penulis mencoba merumuskan suatu judul dalam penulisan tesis ini yaitu **“Pengaruh Kualitas Pemimpin Terhadap Kinerja Karyawan melalui Budaya Organisasi, Strategi Organisasi dan Motivasi Karyawan”**.

1.2 Perumusan Masalah

Dari uraian diatas dapat dirumuskan telah terjadi suatu permasalahan sehingga pelaksanaan Reformasi Birokrasi tahap I belum berhasil di laksanakan di

BPS secara keseluruhan, dan BPS se eks Karesidenan Kedu khususnya. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan BPS diantaranya adalah kualitas pemimpin, strategi organisasi, budaya organisasi dan motivasi karyawan.

Oleh karena itu dari permasalahan yang ada dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah ada pengaruh kualitas pemimpin terhadap kinerja karyawan secara langsung dan tidak langsung ?
2. Apakah ada pengaruh kualitas pemimpin terhadap kinerja karyawan melalui strategi organisasi, budaya organisasi dan motivasi karyawan ?
3. Apakah ada pengaruh masing-masing dari strategi organisasi, budaya organisasi dan motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan ?
4. Apakah ada pengaruh kualitas pemimpin terhadap masing-masing strategi organisasi, budaya organisasi dan motivasi karyawan karyawan ?

1.3 Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui jawaban dari rumusan masalah diatas maka tujuan dilakukannya penelitian adalah sebagai berikut :

1. Untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh kualitas pemimpin terhadap kinerja karyawan secara langsung dan tidak langsung.
2. Untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh kualitas pemimpin terhadap kinerja karyawan melalui strategi organisasi, budaya organisasi dan motivasi karyawan.

3. Untuk membuktikan dan menganalisis masing-masing dari strategi organisasi, budaya organisasi dan motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan.
4. Untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh kualitas pemimpin terhadap masing-masing strategi organisasi, budaya organisasi dan motivasi karyawan.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Bagi peneliti, penelitian ini diharapkan dapat menambah kemampuan intelektual, mengembangkan wawasan berpikir, dan memperdalam pengetahuan tentang pengaruh faktor-faktor terhadap proses peningkatan kinerja karyawan sehingga dapat memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu pengetahuan khususnya ilmu di bidang manajemen sumber daya manusia;
2. Bagi organisasi BPS, penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan dalam rangka pengambilan keputusan dan kebijakan di bidang manajemen SDM, sehingga hasil penelitian ini dapat ditindak lanjuti sebagai:
 - a. Bahan evaluasi bagi BPS untuk melakukan perbaikan kualitas kinerja karyawannya sehingga upaya pencapaian Reformasi Birokrasi segera terwujud.
 - b. Membantu manajemen SDM dalam menyusun formulasi yang ideal untuk mengetahui ciri dan karakteristik faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

3. Bagi akademis, hasil penelitian diharapkan dapat menjadi referensi, bahan kajian dan dasar pertimbangan lebih lanjut dalam menganalisa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan serta dapat bermanfaat untuk pengembangan teori-teori tentang manajemen SDM dalam organisasi.

BAB II

TELAAH TEORI DAN KAJIAN PUSTAKA

2.1. Telaah Teori

2.1.1. Teori Perilaku Organisasi

Pengertian perilaku organisasi adalah suatu bidang studi yang mengamati tentang pengaruh perilaku individu, kelompok dan perilaku dalam struktur organisasi dengan maksud untuk mendapatkan pengetahuan guna memperbaiki keefektifan organisasi (Thoha, 2007:5). Pada perilaku keorganisasian dikembangkan teori-teori baru, metode dan teknik ilmu pengetahuan sosial dalam peristiwa-peristiwa antara perorangan dalam hubungan perorangan sampai pada hubungan kebudayaan. Dengan kata lain hubungan ini menekankan pada aspek kemanusiaan didalam manajemen, dengan prinsip apabila orang-orang bekerjasama untuk mencapai tujuan tertentu, maka sudah seharusnya apabila orang tersebut mengerti orang lain yang menjadi teman/kelompok kerjanya. Menurut Luthans (2005:20) perilaku organisasi dapat didefinisikan sebagai pemahaman, prediksi, dan manajemen perilaku manusia dalam organisasi. Perilaku organisasi (*Organizational Behavior*) adalah bidang ilmu yang mempelajari interaksi manusia dalam organisasi dan dampaknya pada kinerja organisasi, yang mengkaji dampak perorangan, kelompok, dan struktur pada perilaku dalam organisasi untuk memperbaiki ke efektifan organisasi. Menurut Duncan (1984) yang dikutip oleh Thoha bahwa bidang baru dari ilmu tingkah laku yang

dikembangkan dengan titik perhatiannya pada pemahaman perilaku manusia di dalam suatu organisasi yang sedang berproses, dinamakan perilaku organisasi. Definisi tentang perilaku organisasi selalu dimulai dari perilaku manusia dan atau lebih banyak menekankan pada aspek-aspek psikologi dari tingkah laku individu. Hal-hal yang dijelaskan oleh Duncan (1984:7) antara lain : 1. Studi perilaku organisasi termasuk di dalamnya bagian bagian yang relevan dari semua ilmu tingkah laku yang berusaha menjelaskan tindakan-tindakan manusia di dalam organisasi. 2. Perilaku organisasi sebagai suatu disiplin dalam mengenal individu yang dipengaruhi oleh bagaimana pekerjaan diatur dan siapa yang bertanggung jawab untuk pelaksanaannya, maka ilmu ini memperhitungkan pula pengaruh struktur organisasi terhadap perilaku individu. 3. Walaupun dikenal adanya keunikan pada individu, namun perilaku organisasi masih memusatkan pada kebutuhan manajer untuk menjamin bahwa keseluruhan tugas pekerjaan bisa dijalankan. Sehingga kesimpulannya ilmu ini mengusulkan beberapa cara agar usaha-usaha individu itu bisa terkoordinasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Dari berbagai teori diatas maka dapat diambil suatu kondisi bahwa perilaku organisasi kosen dengan situasi hubungan manusia, sebab hal ini erat kaitannya dengan motivasi karyawan dalam organisasi, komitmen karyawan terhadap organisasi, seperti apakah budaya organisasi yang terbentuk, bagaimanakah struktur dan strategi organisasi serta peran pimpinan dalam organisasi tersebut. Dari keterangan tersebut diatas dapat diilustrasikan statemen yang berkaitan dengan manfaat perilaku keorganisasian sebagai berikut : tingkat motivasi dan komitmen

karyawan menjadikan karyawan tersebut menjadi produktif sehingga berkinerja tinggi. Semua individu karyawan produktif, bila strategi dan budaya organisasi menjadikan suasana kerja tertata rapi dan mendukung perkembangan karir karyawan, pimpinan bersahabat, menaruh kepercayaan dan mengadakan pendekatan.

2.1.1.1. Pendekatan Studi Perilaku Organisasi

Pendekatan yang menandai perkembangan awal dari studi perilaku yang merupakan pendekatan perspektif teoritis-makro, yakni:

1. Pendekatan tradisional

Tokoh-tokoh dalam pendekatan tradisional seperti W. Taylor dan Max Weber. Pendekatan tradisional memberikan kontribusi dalam studi manajemen antara lain: telah mengenalkan teori-teori rasional yang sebelumnya belum ada, memusatkan perhatian pada peningkatan produktifitas dan kualitas, menyediakan mekanisme administratif yang sesuai bagi organisasi,

2. Pendekatan hubungan kerja kemanusiaan (*human relation approach*)

Tokoh-tokoh dalam pendekatan ini seperti Elton Mayo. Pendekatan hubungan kerja kemanusiaan memberikan beberapa sumbangan pemikiran dan hipotesisi baru, antara lain. Secara eksplisit pertama kali mengenalkan peranan dan pentingnya hubungan interpersonal dalam perilaku kelompok,

Kelemahan pendekatan ini adalah :

- a. Mengesampingkan pengaruh struktur organisasi terhadap perilaku individu,
- b. Memandang organisasi sebagai sistem tertutup dan mengabaikan kekuatan lingkungan politik, ekonomi, dan lingkungan yang lain,

- c. Tidak menjelaskan pengaruh kesatuan kerja terhadap sikap dan perilaku individu,
- d. Meremehkan motivasi keinginan untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan dan kesadaran sendiri berkaitan dengan segala sesuatu yang berhubungan dengan pekerjaan,
- e. Memusatkan perhatian pada pengaruh kelompok kecil namun mengabaikan pengaruh struktur sosial yang lebih luas.

3. Pendekatan perilaku organisasi (*organizational behavior approach*)

Thoha dan Gibson merupakan tokoh dalam pendekatan perilaku organisasi ini. Perilaku organisasi adalah suatu cara berpikir, suatu cara untuk memahami persoalan-persoalan dan menjelaskan secara nyata hasil-hasil penentuan berikut tindakan-tindakan pemecahan. (Thoha, 2003:8)

Definisi diatas menegaskan mengenai aktivitas semua orang dalam organisasi yang berurusan dengan upaya meningkatkan kemampuan serta keterampilannya dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Dalam hal ini, para kepala atau pimpinan cenderung memiliki tanggung jawab yang lebih besar, karena pimpinanlah yang mengambil keputusan untuk mempengaruhi banyak orang dalam organisasi dan hampir seluruh aktivitas pegawai berorientasi manusia. Para kepala pimpinan mewakili sistem administrasi atau sistem manajemen dan berperan untuk mendayagunakan perilaku organisasi sehingga dapat meningkatkan hubungan orang dengan organisasi. Dan berusaha menciptakan iklim yang sehat

serta dinamis, bekerjasama secara produktif, dan menjadi orang-orang yang lebih produktif.

Selanjutnya Gibson, dkk (1995:6) yang diterjemahkan oleh Djakarsih:

Perilaku organisasi sebagai penggunaan teori, metode dan prinsip-prinsip dari berbagai disiplin ilmu seperti psikologi, sosiologi dan antropologi budaya untuk mempelajari persepsi, nilai-nilai, kapasitas belajar dan tindakan-tindakan individu ketika bekerja didalam kelompok dan didalam organisasi secara keseluruhan, penganalisisan dampak lingkungan luar atas organisasi dari sumber daya manusia, misi, tujuan dan strateginya.

Berdasarkan definisi diatas dapat diketahui bahwa perilaku organisasi adalah suatu cara berfikir (*way of thinking*). Dalam hal ini perilaku dipandang sebagai bekerja pada tingkat individu, kelompok dan organisasi. Perilaku organisasi juga sebagai suatu bidang *interdisipliner*, ini berarti bahwa bidang itu memanfaatkan prinsip-prinsip, model, teori metode disiplin ilmu yang ada. Selain itu didalam perilaku organisasi terdapat suatu orientasi *humanistik* yang nyata yaitu sikap, persepsi, kapasitas belajar, perasaan dan tujuannya, merupakan hal-hal yang pokok yang harus diakui dan dipelajari keberadaannya. Bidang perilaku organisasi juga berorientasi pada prestasi, sejauh mana usaha yang dilakukan untuk meningkatkan prestasi, bagaimana cara, kiat dan pedomannya. Semua ini masalah penting yang dihadapi para pimpinan sebagai para praktisnya. Kemudian lingkungan eksternal dipandang mempunyai dampak nyata atas perilaku organisasi dan akhirnya bidang perilaku organisasi mempunyai orientasi aplikasi yang jelas, yaitu menyangkut penyediaan jawaban yang berguna atas masalah yang muncul dalam konteks pengelolaan organisasi.

2.1.1.2 Faktor-Faktor Yang Menghambat Perilaku Organisasi

Kaufman (1985:8) mengemukakan bahwa kegagalan untuk mengadakan perubahan didalam organisasi dapat disebabkan oleh beberapa faktor yang dikelompokkan menjadi tiga kategori yaitu :

1. Hasrat untuk mempertahankan kestabilan hidup bersama (*acknowledged collective benefits of stability*).

Keinginan untuk mempertahankan kestabilan hidup bersama dengan aturan yang sudah melembaga sehingga membentuk pola perilaku yang menjadi kebiasaan dalam organisasi menciptakan kehidupan stabil dengan rasa aman dan silaturahmi yang baik antara individu yang terkait. Oleh karena itu adanya perubahan dikhawatirkan akan menimbulkan gangguan dan keresahan sehingga mengundang ketidak stabilan organisasi.

2. Pertimbangan atas lawan-lawan yang mungkin dihadapi pada saat mengadakan perubahan (*calculated opposition to change*).

Kelompok oposisi atas perubahan akan datang dari dalam maupun dari luar organisasi, baik secara perseorangan maupun berkelompok. Munculnya kaum oposisi ini dapat berdasarkan pada berbagai alasan antara lain :

- a. Untuk melindungi keadaan yang dipandang sudah baik dan sedang dinikmati (*prevailing advantage*).
- b. Untuk melindungi kualitas yang sudah ada (*protection of quality*), dalam hal ini dikhawatirkan perubahan didalam organisasi akan menimbulkan gangguan terhadap kualitas produk yang sudah dicapai.

c. Kekhawatiran akan biaya perubahan (*psychic of change*). Dalam hal ini perubahan organisasi terhambat oleh pertimbangan manfaat perubahan dibandingkan dengan biaya yang harus digunakan

3. Ketidakmampuan untuk mengadakan perubahan (*inability to change*)

Ketidakmampuan untuk berubah menurut pendapat Kaufmant (1985:15) adalah karena beberapa alasan antara lain :

a. Pembuatan mental (*mental blinders*)

Pembuatan mental didalam organisasi antara lain melalui perilaku secara terprogram melalui metode yang sama dengan pengarahan, instruksi atau indoktrinasi sehingga tertanam pada semua anggota organisasi.

b. Hambatan Sistem (*systemic obstacles*)

Hambatan system merupakan hambatan internal dalam diri orang-orang dalam organisasi yang terbentuk karena pengendalian dari luar diri orang-orang tersebut, yaitu dari sistem organisasi.

Hambatan-hambatan tersebut meliputi :

i. Keterbatasan sumber daya (*resource limitation*)

Hal ini terjadi karena terbatasnya sumber daya yang dimiliki, baik sumber daya alam maupun sumber daya manusia, sehingga tidak mampu membiayai perubahan yang diharapkan.

ii. Terperangkap oleh biaya (*sunk cost*)

Perubahan yang diharapkan dilaksanakan dalam organisasi dapat terhambat karena organisasi terperangkap oleh biaya yang harus dikeluarkan untuk

kekayaan yang tidak dapat dengan cepat diuangkan sebagai akibat investasi pada kekayaan tetap yang memberikan hasil tidak sesuai dengan yang diharapkan.

- iii. Akumulasi hambatan-hambatan perilaku yang bersifat resmi (*accumulations of official constrain's on behaviour*).

Hambatan-hambatan ini dapat berupa status, ketentuan-ketentuan hukum, hubungan personal didalam struktur organisasi dan lain-lain, yang semakin berpengalaman suatu organisasi, semakin berkembang ketentuan-ketentuan resmi yang melembaga dan membatasi perilaku individu-individu didalamnya.

- iv. Hambatan-hambatan perilaku yang tidak resmi dan tidak direncanakan.

Hambatan ini datang melalui kelompok informal didalam organisasi formal, berupa antara lain sabotase bawahan terhadap program perubahan.

- v. Kesepakatan antar organisasi

Perubahan organisasi juga dapat terhambat oleh kesepakatan organisasi dengan organisasi lain. Kesepakatan ini dapat berupa kontrak kerja, kesepakatan dengan pelanggan (perjanjian jual beli), kesepakatan dengan pesaing, kesepakatan untuk mematuhi ketentuan pemerintah, dan lain-lain.

2.1.2. Teori Perilaku Individu

2.1.2.1 Dasar-Dasar Perilaku Individu

Dalam ilmu management, seorang manager harus mengetahui perilaku individu dimana setiap individu ini tentu saja memiliki karakteristik individu yang

menentukan terhadap perilaku individu, yang pada akhirnya menghasilkan sebuah motivasi individu. Gibson dkk (1996) menyatakan bahwa perilaku individu adalah segala sesuatu yang dilakukan seseorang, seperti: berbicara, berjalan, berpikir atau tindakan dari suatu sikap. Dalam memahami tentang perbedaan setiap individu pada dasarnya kita harus memahami dan mencoba untuk memahami sifat-sifat manusia. Menurut Kurt Levin (1936:34) perilaku (*Behavior = B*) individu pada dasarnya merupakan fungsi dari interaksi antara *Person*/individu (*P*) yang bersangkutan dengan lingkungan (*Environment = E*) yang dapat dirumuskan dengan formula sebagai berikut :

$$B = F(P,E)$$

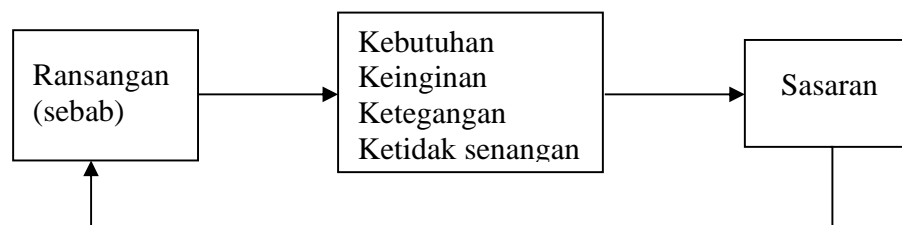
Keterangan : P = Perilaku ; F = Fungsi ; I = Individu dan L = Lingkungan

Sementara itu, Kast dan James (2002;390), mengemukakan perilaku adalah cara bertindak, menunjukkan tingkah laku seseorang. Pola perilaku adalah mode tingkah laku yang dipakai seseorang dalam melaksanakan kegiatan-kegiatannya. Dikatakan bahwa proses perilaku serupa untuk semua individu, walaupun pola perilakunya mungkin berbeda. Ada 3 asumsi yang saling berkaitan mengenai perilaku manusia, yakni: 1) perilaku itu disebabkan (*caused*), 2) perilaku itu digerakkan (*motivated*), 3) perilaku itu ditunjukkan pada sasaran. Ketiga unsur ini saling terkait dalam modal dasar perilaku individu dan berlaku kepada siapa dan kapan saja. Setiap individu berperilaku ketika ada rangsangan dan memiliki sasaran tertentu. Perilaku ke arah sasaran timbul karena ada rangsangan dan semua perilaku ada penyebabnya. Proses ini menciptakan jarak (*gap*) antara kondisi sekarang dengan kondisi yang

diinginkan dan perilaku yang timbul untuk menutup jarak (*gap*) itu. Rangsangan disaring melalui system keinginan atau kebutuhan yang mungkin bermacam-macam bentuknya. Untuk jelasnya dapat dilihat dalam gambar dibawah ini.

Gambar II.1.2.1. Model Dasar Perilaku oleh Kast dan James

Orang



Sementara menurut Robbins & Timothy (2008:57) disebutkan Kemampuan (*ability*) berarti kapasitas seorang individu untuk melakukan beragam tugas dalam suatu pekerjaan. Kemampuan setiap individu tidaklah sama. Dilihat dari sudut pandang ini, kemampuan individu dapat membedakan perilakunya. Menurut Robbins & Timothy, bahwa kecerdasan adalah satu karakteristik yang dibawa individu ketika mereka bergabung dalam suatu organisasi. Dalam hal ini dapat terlihat bagaimana perbedaan individu dalam bentuk kemampuan (yang termasuk kecerdasan) dan karakteristik biografis (seperti usia, gender, ras, dan masa jabatan) dapat mempengaruhi kinerja individu. Tetapi pada intinya adalah mengetahui bagaimana setiap individu bisa memiliki kemampuan yang berbeda dan dapat memanfaatkan pengetahuan tersebut untuk meningkatkan kemungkinan seseorang melakukan pekerjaan dengan baik.

Thoha (2009) menjelaskan perbedaan perilaku manusia dari beberapa aspek mendasar sebagai berikut:

1. Manusia berbeda perilakunya karena kemampuannya tidak sama.

Berbagai pendapat menjelaskan penyebab perbedaan ini adanya anggapan bahwa sejak lahir manusia ditakdirkan tidak sama kemampuannya, adanya perbedaan dalam kemampuan menyerap informasi dari suatu gejala, ada yang beranggapan karena kombinasi diantara keduanya. Perbedaan perilaku kemampuan ini maka dapat memberikan prediksi pelaksanaan dan hasil kerja seseorang yang bekerja di dalam suatu organisasi.

2. Manusia mempunyai kebutuhan yang berbeda.

Perilaku umumnya didorong oleh serangkaian kebutuhan, yaitu beberapa pernyataan dalam diri seseorang (*internal state*) yang menyebabkan seseorang itu berbuat untuk mencapainya sebagai objek atau hasil.

3. Orang berpikir tentang masa depan, dan membuat pilihan tentang bagaimana bertindak.

Dijelaskan dengan Teori *expextancy* berdasarkan suatu anggapan yang menunjukkan bagaimana menganalisa dan meramalkan rangkaian tindakan apakah yang akan diikuti oleh seseorang manakala ia mempunyai kesempatan untuk membuat pilihan mengenai perilakunya. Teori ini berdasarkan proposisi yang sederhana yakni bahwa seseorang memilih berperilaku demikian karena ia yakin dapat mengarahkan untuk mendapatkan suatu hasil tertentu (misalnya

mendapatkan hadiah, upah, dikenal oleh atasan yang menarik baginya karena sesuai dengan tuntutan kebutuhannya).

Teori – Teori yang Mempengaruhi Perilaku:

1. Teori Kepemimpinan (*Leadership*)

Kreitner (2001) menyatakan bahwa *leadership* adalah proses mempengaruhi orang lain yang mana seorang pemimpin mengajak anak buahnya secara sukarela berpartisipasi guna mencapai tujuan organisasi. Beberapa contoh dari teori kepemimpinan adalah Teori LPC dari Fielder dan Teori Kemungkinan.

2. Teori *Behaviorisme*

Dalam teori *behaviorisme*, dilakukan analisa terhadap perilaku yang nampak saja, yang dapat diukur, dilukiskan, dan diramalkan. Teori kaum *behavioris* lebih dikenal dengan nama teori belajar, karena seluruh perilaku manusia adalah hasil belajar. Behaviorisme tidak mau mempersoalkan apakah manusia baik atau jelek, rasional atau emosional; behaviorisme hanya ingin mengetahui bagaimana perilakunya dikendalikan oleh faktor-faktor lingkungan.

Prinsip-prinsip teori *behaviorisme* adalah:

- a. Obyek psikologi adalah tingkah laku
- b. Semua bentuk tingkah laku di kembalikan pada reflek
- c. Mementingkan pembentukan kebiasaan

Rogers (1974) mengungkapkan bahwa sebelum orang mengadopsi perilaku baru (berperilaku baru), di dalam diri orang tersebut terjadi proses yang berurutan, yaitu:

1. *Awareness* (kesadaran), yaitu orang tersebut menyadari atau mengetahui stimulus (objek) terlebih dahulu.
2. *Interest* (tertarik), yaitu orang mulai tertarik kepada stimulus.
3. *Evaluation* (menimbang baik dan tidaknya stimulus bagi dirinya). Hal ini berarti sikap responden sudah lebih baik lagi.
4. *Trial*, orang telah mulai mencoba perilaku baru
5. *Adoption*, subjek telah berperilaku baru sesuai dengan pengetahuan, kesadaran, dan sikapnya terhadap stimulus.

Apabila penerimaan perilaku baru atau adopsi perilaku melalui proses seperti ini didasari oleh pengetahuan, kesadaran, dan sikap yang positif maka perilaku tersebut akan menjadi kebiasaan atau bersifat langgeng (Notoatmodjo: 2003).

2.1.2.2. Dasar Dasar Memahami Perilaku Individu

Ada beberapa pendekatan yang sering dipergunakan untuk memahami perilaku manusia adalah:

1. Pendekatan Kognitif

Pendekatan ini pada dasarnya lebih menekankan pada peranan individu dalam berinteraksi dengan lingkungan atau mental internal seperti berpikir dan menimbang. Pengenalan cenderung bersifat individual. Sumber teori adalah ilmu Psikologi. Littlejohn (1992) menyebutkan kaitan antara stimuli (S) yang berfungsi sebagai masukan (input) dan jawaban/respon (R) berupa perilaku yang berfungsi sebagai keluaran (output), ada pemrosesan informasi.

2. Pendekatan Kepuasan (*reinforcement*)

Pendekatan ini menekankan pada peranan lingkungan dalam perilaku manusia yang dianggap sebagai suatu sumber stimuli yang dapat menghasilkan dan memperkuat respon-respon perilaku. Maslow (1994) dengan teori hierarki kebutuhan menyatakan : a) manusia mempunyai kebutuhan yang berbeda yang ingin dipenuhinya, b) kebutuhan yang mendesak dipenuhi lebih dulu, itulah yang menyebabkan orang berperilaku, c) kebutuhan yang sudah terpenuhi tidak lagi menjadi pendorong perilaku.

Catatan penting dalam teori ini : a) asumsi, manusia mempunyai kebutuhan untuk berkembang dan maju, b) adanya kebutuhan tingkat tinggi, yaitu penghargaan dan aktualisasi diri, c) kebutuhan yang belum dipenuhi sama sekali dapat menimbulkan kesulitan bagi manajer, berupa frustrasi, konflik, dan tekanan intern.

3. Pendekatan *Psikoanalitik*

Pendekatan ini menunjukkan bahwa perilaku manusia dikuasai kepribadian dan personalianya. Menurut Geen (1976) kepribadian adalah seperangkat perilaku yang membentuk karakter respon seseorang terhadap situasi dan waktu tertentu. Sedangkan Maddi (1980) menyebutkan kepribadian adalah ciri yang relatif mantap, kecenderungan dan perangai yang dibentuk dari faktor keturunan, lingkungan, sos-bud. Kekuatan-kekuatan yang membentuk kepribadian: keturunan, kebudayaan, hubungan keluarga dan kelas sosial, kelompok dll.

2.1.2.3. Individu Dalam Organisasi

Menurut Nadler (1979) bahwa perilaku manusia adalah sebagai suatu fungsi dari integrasi antara person atau individu dengan lingkungannya. Berbagai karakter

yang diperlihatkan oleh individu sesuai dengan jabatannya tentunya akan berbeda-beda. Dan perilakunya adalah ditentukan oleh masing-masing lingkungannya yang memang berbeda. Karakter yang dibawa individu ke dalam tatanan organisasi kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan kebutuhan, dan pengalaman masa lalunya. Ini semuanya adalah karakteristik yang dimiliki individu, dan karakteristik ini akan dibawa olehnya manakala ia akan memasuki sesuatu lingkungan baru, yakni organisasi atau lainnya. Organisasi yang juga merupakan suatu lingkungan bagi individu mempunyai karakteristik pula. Adapun karakteristik yang dimiliki organisasi antaranya keteraturan yang diwujudkan dalam susunan hirarki, pekerjaan-pekerjaan, tugas tugas, wewenang dan tanggung jawab, sistem penggajian (*reward system*), sistem pengendalian dan lain sebagainya. Apabila karakteristik individu terintegrasi dengan karakteristik organisasi maka akan terwujudlah perilaku individu dalam organisasi.

2.1.3. Pengertian Kinerja Karyawan

Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja (*job performance*) sumber daya manusia, untuk itu setiap organisasi akan berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Kinerja seorang karyawan merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda - beda dalam mengerjakan tugasnya.

Cash dan Fischer (1937) dalam Thoyib (2005:10) mengemukakan bahwa kinerja sering disebut dengan *performance* atau *result* yang diartikan dengan apa yang telah dihasilkan oleh individu karyawan. Kinerja dipengaruhi oleh kinerja organisasi

(*organizational performance*) itu sendiri yang meliputi pengembangan organisasi (*organizational development*), rencana kompensasi (*compensation plant*), sistem komunikasi (*communication system*), gaya manajerial (*managerial style*), struktur organisasi (*organization sructure*), kebijakan dan prosedur (*polities and procedures*). Robbins (2003) dalam Thoyib (2005:10) mengemukakan bahwa istilah lain dari kinerja adalah *human output* yang dapat diukur dari produktivitas, absensi, *turnover*, *citizenship*, dan *satisfaction*. Sedangkan Baron dan Greenberg (1990) dalam Thoyib (2005:10) mengemukakan bahwa kinerja pada individu juga disebut dengan *job performance*, *work outcomes*, *task performance*. Kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Mangkunegara (2005: 9), “Kinerja adalah perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja per satuan waktu (lazimnya per jam).” Melihat berbagai teori diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah prestasi kerja, atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai karyawan per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja karyawan dalam organisasi mengarah kepada kemampuan karyawan dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Tugas-tugas tersebut biasanya berdasarkan indikator-indikator keberhasilan yang sudah ditetapkan. Husein (1997:266) yang dikutip Mangkunegara (2006:18) membagi aspek-aspek penilaian kinerja sebagai berikut: mutu pekerjaan, kejujuran

karyawan, inisiatif, kehadiran, sikap, kerjasama, keandalan, pengetahuan tentang pekerjaan, tanggung jawab, dan pemanfaatan waktu kerja. Sedangkan Gomes (2001:142) berpendapat bahwa: “Tipe Kriteria performansi yang menilai dan atau mengevaluasi performansi kerja pekerja berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik, diantaranya: *quantity of work, quality of work, job knowledge, creativeness, cooperation, dependability, initiative, dan personal qualities.*”

Penjelasan dari tiap dimensi adalah sebagai berikut:

1. *Quantity of work*, jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
2. *Quality of work*, kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
3. *Job knowledge*, luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
4. *Creativeness*, keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
5. *Cooperation*, kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).
6. *Dependability*, kesadaran akan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian pekerjaan.
7. *Initiative*, semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
8. *Personal qualities*, menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan dan integritas pribadi.

Sebagai hasilnya akan diketahui bahwa seseorang pegawai masuk dalam tingkatan kinerja tertentu. Untuk mengetahui hasil kinerja dari seorang karyawan maka diperlu dilakukan penilaian kinerja karyawan.

Penilaian kinerja atau evaluasi kinerja memiliki peran yang luas dalam manajemen sumber daya manusia. Penilaian kinerja merupakan proses dimana organisasi mengukur dan mengevaluasi kinerja karyawan dan gambaran mengenai kekuatan dan kelemahan hasil kerja karyawan (Cascio,1998:267). Sedangkan menurut Ghorpade dan Chen (1995) penilaian kinerja merupakan alat untuk mengukur kontribusi karyawan terhadap suatu organisasi dan untuk mengembangkan diri karyawan itu sendiri. Oleh karena itu penilaian kinerja harus dapat mendorong karyawan kearah perubahan yang lebih baik. Menurut Soeprihanto (1988:7) penilaian kinerja adalah sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya masing-masing secara keseluruhan.

Menurut Krietner dan Kinicki (2001) ada empat komponen yang terlibat dalam proses penilaian kinerja yaitu penilai, yang dinilai, metode penilaian dan hasil. Menurut Cumming dan Worley (2005) ada lima elemen penting dalam penilaian kinerja, yaitu tujuan penilaian, penilai, peran karyawan yang dinilai, pengukuran dan waktu penilaian. Penilaian kinerja yang selama ini banyak dilakukan adalah penilaian kinerja dengan pendekatan konvensional yaitu penilaian kinerja yang dilakukan satu arah yaitu dilakukan oleh atasan langsung dan tak langsung. Dalam merealisasi penilaian kinerja yang tidak biasa diperlukan sistem penilaian yang efektif dan terdapat umpan balik sebagai dasar evaluasi. Penilaian kinerja dengan melibatkan

pihak internal dan eksternal dalam proses penilaian dan umpan balik seperti atasan, bawahan, rekan kerja, karyawan yang bersangkutan, konsumen, distributor dan supplier dinamakan dengan penilaian kinerja 360 derajat *feedback*. Bretz dan Milkovitz dalam Grote (1996) menyarankan beberapa alternatif meningkatkan efektivitas proses penilaian, seperti melibatkan karyawan pada desain dan pengembangan sistem penilaian, meningkatkan program pelatihan bagi *appraisee* dan *appraiser*, menciptakan lingkungan kondusif, memberi training mengenai penggunaan *feedback* dan menerapkan *multisource assessment* untuk mengurangi subyektivitas dan kesalahan penilaian. Penilaian kinerja *multisource* merupakan proses penilaian dengan mengkombinasikan *upward*, *downward*, *lateral* dan *self assessment* atau dikenal sebagai penilaian kinerja 360 derajat *feedback*. Dalam sistem penilaian kinerja 360 derajat *feedback* karyawan menerima *feedback* dari berbagai sumber termasuk dari dirinya sendiri sehingga memiliki standart obyektif dalam mengevaluasi kinerja. Kolaborasi pihak internal, eksternal dan setiap individu membentuk sinergi dalam mengembangkan kompetensi karyawan dan perusahaan. Menurut Campbell dan Garfinkel (1996) pengelolaan kinerja membantu mengintegrasikan tujuan perusahaan, individu dan kelompok kerja, sehingga diperlukan peningkatan efektivitas pengelolaan kinerja dengan melibatkan karyawan dan manajer senior dalam proses penilaian, integrasi tujuan penilaian dengan tujuan perusahaan, mengembangkan training bagi *appraiser* dan *appraisee*, mengukur kinerja dan menekankan *feedback* dan *coaching*. Dengan melakukan aktivitas ini organisasi dapat menekan konflik dalam mengelola kinerja.

2.1.4. Kualitas Pemimpin

Menurut Hasibuan (2009:199) “Kepemimpinan adalah seni seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.” Kepemimpinan adalah suatu proses dimana individu mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan umum (Northouse, 2003:3). Pengertian ini dipertajam oleh Dubrin (2001:3) bahwa kepemimpinan itu adalah kemampuan untuk menanamkan keyakinan dan memperoleh dukungan dari anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Ki Hajar Dewantara, pemimpin harus bersikap sebagai pengasuh yang mendorong, menuntun, dan membimbing asuhannya. Menurut Maccoby (2003), pemimpin adalah seorang yang mampu menumbuhkan dan mengembangkan segala yang terbaik dalam diri para bawahannya. Pemimpin yang baik untuk masa kini adalah orang yang religius, dalam artian menerima kepercayaan etnis dan moral dari berbagai agama secara kumulatif, kendatipun ia sendiri mungkin menolak ketentuan gaib dan ide ketuhanan yang berlainan. Menurut Ordway (1966) Kepemimpinan yang baik harus memiliki sifat-sifat sebagai berikut : 1. Energi jasmani dan rohani, 2. Semangat untuk mencapai tujuan, 3. Kegairahan (*enthusiasme*), 4. Ramah tamah dan penuh perasaan, 5. Integritas (kejujuran, ketulusan), 6. Kecakapan teknis, 7. Mudah menentukan keputusan, 8. Cerdas, 9. Kecakapan mengajar, 10. Keyakinan.

Aziz (2010) menyebutkan beberapa etika dan barometer untuk mengukur ideal atau tidaknya seseorang pemimpin sekaligus menjadi kriteria dan syarat yang harus dikerjakan pemimpin supaya mendapat predikat yang baik dan bertanggung

jawab yakni; pertama adalah dimulai dengan niat dan motif semata-mata menegakkan nilai-nilai luhur yang ditetapkan Allah untuk kemanusiaan. Kedua, selayaknya pemimpin atau pejabat tidak berambisi dan meminta jabatan. Ketiga, sikap adil sesama manusia, tanpa berlaku diskriminatif terhadap suatu kelompok. Perlakuan adil seorang pemimpin, bisa berupa keputusan dan kebijakan yang tidak sentiment dan memihak satu golongan dengan menafikan pihak lainnya. Keempat, bersikap ramah terhadap rakyat. Karakter pemimpin atau pejabat yang disegani ialah yang bersikap ramah terhadap masyarakat, menerima aduan dan aspirasi warganya. Kelima, berhati-hati pada hadiah yang rentan dikategorikan sebagai gratifikasi.

Dari berbagai teori diatas maka penulis menyimpulkan bahwa pemimpin adalah seseorang yang mampu membawa organisasi untuk mencapai tujuan dengan sikap sebagai panutan, sebagai pengasuh yang mendorong, menuntun dan membimbing serta mampu menumbuhkan dan mengembangkan hal yang baik dari asuhannya. Pemimpin mempengaruhi bawahannya, demikian sebaliknya. Orang-orang yang terlibat dalam hubungan tersebut menginginkan sebuah perubahan sehingga pemimpin diharapkan mampu menciptakan perubahan yang signifikan dalam organisasi.

Kepemimpinan adalah suatu konsep yang kompleks sehingga para ahli mengkaji masalah ini dari aneka sisi. Masing-masing sisi memiliki keunggulan dan kelemahan masing-masing.

Northouse (2003) membagi pendekatan kepemimpinan menjadi:

1. Pendekatan Sifat (*Trait*);

Pendekatan sifat termasuk pendekatan kepemimpinan yang paling tua dimulai tahun 1930-an dengan menganggap pemimpin itu dilahirkan (*given*) bukan dilatih atau diasah. Kepemimpinan terdiri atas atribut tertentu yang melekat pada diri pemimpin, atau sifat personal, yang membedakan pemimpin dari pengikutnya sehingga disebut teori kepemimpinan orang-orang besar. Setelah merangkum studi yang dilakukan oleh Ralph Melvin Stogdill (1948), Mann (1959), Stogdill (1974), Lord, DeVader, and Alliger (1986), Kirkpatrick and Locke (1991) dan Zaccaro, Kemp, and Bader (2004), Peter G. Northouse menyimpulkan sifat-sifat yang melekat pada diri seorang pemimpin yang melakukan kepemimpinan (menurut pendekatan sifat) adalah sifat-sifat kualitatif berikut: Intelijensi, Kepercayaan Diri, Determinasi, Integritas, dan Sosiabilitas. Sementara itu, secara kuantitatif, pendekatan sifat memilah indikator kepemimpinan yang juga dikenal sebagai *The Big Five Personality Factors* sebagai berikut: Neurotisisme, Ekstraversi, Keterbukaan, Keramahan, dan Kecermatan. Kelima faktor yang dapat dikuantifikasi ini, lewat sejumlah riset, punya korelasi kuat dengan kepemimpinan-kepemimpinan tertentu di dalam organisasi.

2. Pendekatan Keahlian (*Skill*);

Definisi pendekatan keahlian adalah kemampuan seseorang untuk menggunakan pengetahuan dan kompetensi yang ada dalam dirinya untuk mencapai

seperangkat tujuan. Keahlian, menurut pendekatan keahlian dapat dipelajari, dilatih, dan dikembangkan. Pendekatan keahlian terbagi dua : (1) Keahlian administratif dasar yaitu kepemimpinan banyak didasari oleh tiga keahlian administrasi dasar yaitu: teknis, manusia, dan konseptual. Keahlian-keahlian ini berbeda sesuai sifat dan kualitas seorang pemimpin, dan (2) Keahlian baru dikenal juga dengan nama Model Kapabilitas. Model ini menguji hubungan antara pengetahuan dan keahlian seorang pemimpin dengan kinerja yang ditunjukkan oleh pemimpin tersebut dalam memimpin.

3. Pendekatan Situasional;

Pendekatan Situasional dikembangkan oleh Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard tahun 1969 berdasarkan Teori Gaya Manajemen Tiga Dimensi karya William J. Reddin tahun 1967. Pendekatan kepemimpinan Situasional fokus pada fenomena kepemimpinan di dalam suatu situasi yang unik. Premis dari pendekatan ini adalah perbedaan situasi membutuhkan gaya kepemimpinan yang berbeda. Kepemimpinan situasional menyediakan empat pilihan gaya kepemimpinan yang melibatkan aneka kombinasi dari Perilaku Kerja dengan Perilaku Hubungan. Dengan mengkombinasikan derajat tertentu perilaku kerja dan derajat tertentu perilaku hubungan, pemimpin yang efektif dapat memilih empat gaya kepemimpinan yang tersedia, yaitu: 1. Pemberitahu, 2. Partisipatif, 3. Penjual dan 4. Pendelegasi.

4. Pendekatan Ketidak pastian (*Kontijensi*);

Teori *Kontijensi* dalam kajian kepemimpinan fokus pada interaksi antara variabel-variabel yang terlibat di dalam situasi serta pola-pola perilaku kepemimpinan. Teori Kontijensi didasarkan atas keyakinan bahwa tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang cocok bagi aneka situasi.

5. Teori *Path-Goal*;

Teori Path-Goal sebagai salah satu pendekatan dalam kepemimpinan masih termasuk ke dalam kategori Pendekatan Kontijensi. Teori ini dikembangkan oleh Robert J. House dan Gary Dessler.

Teori ini mengajukan pendapat bahwa kinerja bawahan dipengaruhi oleh sejauh mana manajer mampu memuaskan harapan-harapan mereka. Berdasarkan hal-hal tersebut, House mengidentifikasi 4 tipe perilaku kepemimpinan yaitu 1. Kepempimpinan Direktif, 2. Kepemimpinan Suportif, 3. Kepemimpinan Partisipatif, dan 4. Kepemimpinan Berorientasi Pencapaian.

6. Teori Pertukaran *Leader-Member*;

Teori LMX fokus pada interaksi antara Pemimpin dengan Pengikut. Teori ini termanifestasi dalam pola hubungan *dyadic* (berdasar 2 pihak) antara pemimpin dan pengikut sebagai fokus proses kepemimpinan. Dalam interaksi pemimpin-pengikut, terdapat tiga fase interaksi yaitu fase asing, fase pengenalan dan fase persekutuan.

7. Pendekatan Transformasional;

Pendekatan Kepemimpinan Transformasional awalnya digagas oleh James MacGregor Burns tahun 1978. Ia membedakan 2 jenis kepemimpinan yaitu Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional.

Pemimpin bercorak transformasional adalah mereka yang merangsang dan menginspirasi pengikutnya, baik untuk mencapai sesuatu yang tidak biasa dan, dalam prosesnya, mengembangkan kapasitas kepemimpinannya sendiri. Pemimpin transformasional membantu pengikutnya untuk berkembang dan membuat mereka jadi pemimpin baru dengan cara merespon kebutuhan-kebutuhan yang bersifat individual dari para pengikut.

Menurut Bass (1990) faktor-faktor kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut:

a. Karisma

Karisma ditandai dengan kekuatan visi dan penghayatan akan misi, menimbulkan hormat, meningkatkan optimisme, menekankan pentingnya tujuan, dan pemimpin akan membuat bawahan memiliki kepercayaan diri.

b. Inspirasional

Inspirasional mencakup kapasitas seorang pemimpin untuk menjadi panutan bagi bawahannya. Pemimpin menyampaikan tujuan yang jelas dan menjadi contoh yang baik bagi bawahannya.

c. Perhatian Individual

Perhatian dapat berupa bimbingan dan mentoring kepada bawahan. Pemimpin memberikan perhatian personal terhadap bawahannya dan memberi perhatian khusus agar bawahan dapat mengembangkan kemampuan.

d. Stimulus Intelektual

Stimulus intelektual yakni kemampuan pemimpin untuk menghilangkan keengganan bawahan untuk mencetuskan ide-ide, mendorong bawahan lebih kreatif dan menstimulus pemikiran dari bawahan dalam memecahkan permasalahan.

Pemimpin bercorak transaksional adalah mereka yang memimpin lewat pertukaran sosial. Pemimpin bisnis bercorak transaksional menawarkan *reward* finansial bagi produktivitas atau tidak memberi *reward* atas kurangnya produktivitas. Komponen dalam kepemimpinan transaksional adalah *Contingent Reward (CR)*, *Management-by-Exception (MBE)* dan *Laissez-Faire Leadership (LF)*.

8. Pendekatan Otentik;

Kepemimpinan otentik terdapat dalam tulisan Bruce J. Avolio and Fred Luthans. Avolio and Luthans mendefinisikan kepemimpinan otentik sebagai “proses kepemimpinan yang dihasilkan dari perpaduan antara kapasitas psikologis individu dengan konteks organisasi yang terbangun baik, sehingga mampu menghasilkan perilaku yang tinggi kadar kewaspadaan dan kemampuannya dalam mengendalikan diri, sekaligus mendorong pengembangan diri secara

positif.” Kepemimpinan otentik memiliki empat komponen, yaitu: (1) Kewaspadaan Diri; (2) Perspektif Moral yang Terinternalisasi; (3) Pengelolaan Berimbang; dan (4) Transparansi Hubungan. [21]

9. Pendekatan Tim;

Di dalam tim, fungsi utama kepemimpinan adalah berupaya mencapai tujuan organisasi (tim) secara kolektif, bukan individual. Tim umumnya memiliki seorang pemimpin yang telah ditentukan. Pemimpin tersebut dapat berasal dari dalam tim itu sendiri maupun dari luar. Efektivitas tim terdiri atas dua dimensi yaitu : (1) kinerja tim dan (2) pengembangan tim. Kinerja tim mengacu pada seberapa baik kualitas tugas yang mampu dicapai oleh tim. Pengembangan tim mengacu pada seberapa baik tim tetap terpelihara sehubungan dengan pencapaian tugas-tugas tim.

10. Pendekatan Psikodinamik

Pendekatan psikodinamik dalam kepemimpinan dibangun berdasarkan dua asumsi dasar yaitu karakteristik personal individu dan individu memiliki sejumlah motif dan perasaan yang berada di bawah alam sadarnya.

Pendekatan teori kepemimpinan dengan sifat sifatnya di lengkapi dengan ciri ciri pribadi pemimpin di Indonesia banyak diterapkan oleh para pemimpinnya di dalam berbagai macam organisasi, yang salah satunya adalah para pemimpin di BPS. Dengan melihat hal tersebut, maka pemimpin di BPS diharapkan memiliki tipe kepemimpinan yang sesuai dengan harapan atau tujuan, baik itu harapan dari bawahan, atau dari atasan yang lebih tinggi, posisinya, yang pada akhirnya gaya atau

tipe kepemimpinan yang dipakai oleh para pemimpin, benar-benar mencerminkan sebagai seorang pimpinan yang profesional sesuai dengan nilai inti BPS yaitu Profesional, Integritas dan Amanah.

Dari definisi tentang pemimpin yang dikemukakan para ahli diatas, dengan mengadopsi teori dari Macoby (2003) ,Ki Hajar Dewantoro, Aziz (2010), Northouse (2003), Bass (1990) dan Ordway Tead (1966) dapat disimpulkan bahwa pemimpin adalah orang yang mendapat amanah serta memiliki sifat, sikap, dan gaya yang baik untuk mengurus atau mengatur orang lain.

Dengan berdasarkan pendapat para ahli maka dirumuskan bahwa seorang pemimpin yang baik paling tidak harus memiliki sifat-sifat dibawah ini:

1. Beriman dan Bertaqwa Kepada Tuhan Yang Maha Esa

Seorang pemimpin yang beriman dan bertaqwa dengan sesungguhnya pasti akan menjalankan kepemimpinannya dengan baik dan terhindar dari segala perbuatan yang melanggar norma agama.

2. Adil dan Jujur

Seorang pemimpin yang adil akan melakukan segala sesuatunya sesuai dengan tempat dan hak. Tidak akan menyalahi aturan yang berlaku serta adil dalam memutuskan segala permasalahan sesuai dengan skala prioritasnya untuk kepentingan bersama. Orang yang jujur segala tindakan dan perkataannya pasti apa adanya, sehingga orang akan semakin percaya terhadapnya dan kepercayaan orang-orang sekitar merupakan modal yang sangat kuat untuk menjadi seorang pemimpin.

3. Arif, Bijaksana, dan Bertanggung jawab

Karakter yang arif dan bijaksana dapat mengantarkan seseorang menjadi pemimpin karena pembawaan yang lemah lembut tapi juga tegas, sehingga aura kepemimpinannya semakin menonjol dan dapat menjadi panutan bagi orang-orang disekitarnya. Karakter bertanggung jawab pula dapat menjadikan seseorang terdorong untuk dapat menanggung apa yang telah diputuskannya dan rela jika keputusannya tersebut membawanya ke permasalahan yang tidak diinginkan. Sifat bertanggung jawab tersebut akan menjadikan sosok pemimpin menjadi tidak semena-mena terhadap segala hal yang diputuskan dan tetap mempertimbangkan kepentingan bersama.

4. Visioner dan Inspiratif

Visioner merupakan sikap yang menunjukkan bahwa seorang pemimpin tersebut berpandangan kedepan demi keberhasilan apa yang dipimpinya, sehingga cita-cita luhur yang dirumuskan sejak awal tetap terawasi dan terkontrol hingga tercapainya cita-cita luhur tersebut. Inspiratif adalah sifat yang seharusnya dapat mempengaruhi orang lain agar orang lain terinspirasi dengan segala hal yang dilakukan oleh seorang pemimpin. Sehingga segala hal yang dilakukan oleh seorang pemimpin hendaknya mengilhami anggota dan orang-orang disekitarnya untuk berbuat lebih baik kedepannya.

5. Disiplin, Rajin, Cerdas, Ulet, Cekatan dan Tanggap

Sikap seorang pemimpin haruslah disiplin. Tanpa kedisiplinan tentu sangat susah untuk memimpin dan menggerakkan orang-orang di sekitarnya serta tercapainya

cita-cita yang dirumuskan akan sulit. Cerdas, cekatan, dan tanggap merupakan karakter yang harus pula dimiliki oleh seorang pemimpin. Dengan sikap yang cerdas, cekatan dan tanggap menjadikan seorang pemimpin cepat dan tepat dalam mengambil keputusan sesuai dengan permasalahan yang ada dan solutif (mampu menyelesaikan permasalahan) untuk permasalahan yang dihadapi.

6. Ikhlas atau Tanpa Pamrih

Keikhlasan juga dapat mendorong seorang pemimpin untuk berbuat lebih gigih dan penuh semangat dalam mencapai cita-cita yang dirumuskan dari awal.

2.1.5. Strategi Organisasi

Strategi adalah turunan dari bahasa Yunani yaitu *Strat gos* yang artinya adalah komandan perang dalam jaman tersebut, adapun pada pengertian saat ini strategi adalah rencana rencana jangka panjang dengan diikuti tindakan-tindakan yang ditunjuk untuk mencapai tujuan tertentu yang umumnya adalah keberhasilan. Menurut Chandler (1966), strategi merupakan penetapan tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran jangka panjang yang bersifat mendasar bagi sebuah organisasi, yang dilanjutkan dengan penetapan rencana aktivitas dan pengalokasian sumberdaya yang diperlukan guna mencapai sasaran-sasaran tersebut. Menurut Robbins (1994:134), “Pengertian strategi dalam konteks organisasi adalah penetapan berbagai tujuan dan sasaran jangka panjang yang bersifat mendasar bagi sebuah organisasi, yang dilanjutkan dengan penetapan rencana aktivitas dan pengalokasian sumber daya yang diperlukan guna mencapai berbagai sasaran tersebut”. Strategi disusun dan diimplementasikan untuk mencapai berbagai tujuan yang telah ditetapkan, sekaligus

mempertahankan dan memperluas aktivitas organisasi pada bidang-bidang baru dalam rangka merespons lingkungan (misalnya perubahan kebutuhan data, time lag penyajian data yang tidak terlalu jauh, keakuratan data). Manajemen strategik didefinisikan sebagai suatu seni dan ilmu untuk merumuskan, menerapkan, dan mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi, dengan itu maka organisasi bisa mencapai tujuan organisasi (David, 2003:5).

Terdapat dua pendapat yang menonjol mengenai bagaimana strategi disusun dalam organisasi. Kelompok pertama adalah mereka yang menyakini bahwa strategi merupakan suatu tindakan (*planning mode*). Hal ini berkaitan dengan model rasional yang dikembangkan para pemikir perspektif modern. Kelompok kedua, yang disebut *evolutionary mode* melihat bahwa strategi tidak mesti berupa suatu perencanaan yang sistematis dan terperinci. Mereka melihat bahwa dalam praktiknya tidak jarang pengelola organisasi mengambil keputusan strategi secara bertahap atau selangkah demi selangkah, sejalan dengan perkembangan organisasi itu sendiri, sebelum pada akhirnya menjadi suatu strategi yang utuh dan lengkap. Model rasional penyusunan strategi adalah proses yang terdiri dari tiga tahap: (1) analisis; (2) formulasi; (3) implementasi. Pada tahap analisis, terdapat proses analisis eksternal dan analisis internal. Analisis lingkungan internal organisasi dimaksudkan kegiatan untuk menilai apakah organisasi dalam posisi yang kuat (*Strength*) ataukah lemah (*Weaknesses*), penilaian tersebut didasarkan pada kemampuan internal (asset, modal, teknologi) yang dimiliki oleh organisasi dalam upaya untuk mencapai misi yang telah ditetapkan. Sedangkan analisis eksternal organisasi menunjukkan kegiatan organisasi untuk

menilai tantangan (*threats*) yang dihadapi dan peluang (*opportunities*) yang dimiliki oleh organisasi dalam upaya mencapai misi organisasi berdasar atas lingkungan eksternalnya. Analisis lingkungan internal dan eksternal organisasi dalam manajemen strategik disebut dengan SWOT analisis. Hasil analisis SWOT tersebut organisasi akan menentukan tujuan jangka panjang yang akan dicapai dengan strategi korporasi (*corporate strategy*), atau *grand strategy*, atau *business strategy*, serta menentukan tujuan jangka pendek atau tujuan tahunan (*annual objective*) yang akan dicapai dengan strategi fungsi atau strategi yang ditetapkan pada organisasi (Pearce and Robinson, 2000).

Goldworthy dan Ashley (1996:98) mengusulkan tujuh aturan dasar dalam merumuskan suatu strategi sebagai berikut :

1. Strategi harus menjelaskan dan menginterpretasikan masa depan, tidak hanya masa sekarang.
2. Arah strategi harus bisa menentukan rencana dan bukan sebaliknya.
3. Strategi harus berfokus pada keunggulan kompetitif, tidak semata-mata pada pertimbangan keuangan.
4. Strategi harus diaplikasikan dari atas ke bawah, bukan dari bawah ke atas.
5. Strategi harus mempunyai orientasi eksternal.
6. Fleksibilitas adalah sangat esensial.
7. Strategi harus berpusat pada hasil jangka panjang.

Dari berbagai pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa penyusunan strategi harus memperhatikan tujuan dan sasaran yang akan dicapai di waktu yang akan

datang, selain itu suatu organisasi harus senantiasa berinteraksi dengan lingkungan dimana strategi tersebut akan dilaksanakan, sehingga strategi tersebut tidak bertentangan melainkan searah dan sesuai dengan kondisi lingkungan dan melihat kemampuan internal dan eksternal yang meliputi kekuatan dan kelemahan organisasinya. Oleh karena itu, strategi merupakan perluasan misi guna menjembatani organisasi dengan lingkungannya. Strategi itu sendiri biasanya dikembangkan untuk mengatasi isu strategis, dimana strategi menjelaskan respon organisasi terhadap pilihan kebijakan pokok. Strategi secara umum akan gagal, pada saat organisasi tidak memiliki konsisten antara apa yang dikatakan, apa yang di usahakan dan apa yang dilakukan.

Dalam lingkungan organisasi atau perusahaan, strategi memiliki peranan yang sangat penting bagi pencapaian tujuan, karena strategi memberikan arah tindakan, dan cara bagaimana tindakan tersebut harus dilakukan agar tujuan yang diinginkan tercapai. Menurut Grant (1999:21) strategi memiliki 3 peranan penting dalam mengisi tujuan manajemen, yaitu :

1. Strategi sebagai pendukung untuk pengambilan keputusan Strategi sebagai suatu elemen untuk mencapai sukses. Strategi merupakan suatu bentuk atau tema yang memberikan kesatuan hubungan antara keputusan-keputusan yang diambil oleh individu atau organisasi.
2. Strategi sebagai sarana koordinasi dan komunikasi Salah satu peranan penting strategi sebagai sarana koordinasi dan komunikasi adalah untuk memberikan kesamaan arah bagi perusahaan

3. Strategi sebagai target Konsep strategi akan digabungkan dengan misi dan visi untuk menentukan di mana perusahaan berada dalam masa yang akan datang. Penetapan tujuan tidak hanya dilakukan untuk memberikan arah bagi penyusunan strategi, tetapi juga untuk membentuk aspirasi bagi perusahaan. Dengan demikian, strategi juga dapat berperan sebagai target perusahaan.

2.1.6. Budaya Organisasi

Pacanowsky dan Trujillo (1993:298) menyatakan bahwa, “*Culture is not something an organization has, a culture is something an organization is*” (budaya bukanlah sesuatu yang dimiliki organisasi, tetapi organisasi itu sendiri adalah budaya). Setiap kita mendirikan organisasi, maka suatu hal yang tidak bisa kita elakkan munculnya ikatan dalam berbagai hal termasuk perilaku setiap individu dalam organisasi yang kita dirikan. Misalnya, dalam perilaku, berbicara, berpakaian, upacara, serta segala hal tindak tanduk baik tidak dan harus berbuat dalam hal-hal tertentu, dan lain-lain sebagainya. Yang disebut organisasi tidak nampak, yang tampak adalah manusia-manusia anggota organisasi dan barang fisik milik organisasi. Perbedaan sifat, perilaku dan karakteristik yang dapat membedakan suatu organisasi dengan organisasi lain itulah yang disebut budaya organisasi. Menurut Ouchi (1981) : Budaya organisasi adalah : “ *a set of symbols, ceremoniies, and myths that communicate the underlying values and beliefs of that organization to its employees*” (seperangkat nilai-nilai, dan mitos yang mengkomunikasikan landasan nilai-nilai dan keyakinan-keyakinan kepada para karyawannya. Gareth (1994), mendefinisikan budaya organisasi sebagai seperangkat (kumpulan) nilai-nilai

bersama yang mengendalikan interaksi anggota-anggota organisasi, diantara mereka, dan dengan mitra pendukungnya, pelanggan, serta orang-orang lain diluar organisasi. Mangkunegara (2005:113), mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma-norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi adaptasi eksternal dan integrasi internal.

Disimpulkan dari berbagai pengertian budaya organisasi di atas adalah seperangkat asumsi, nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi dan telah menjadi perilaku para anggota organisasi didalam mengatasi berbagai permasalahan yang terjadi di dalam maupun di luar organisasi.

Bagi para ahli teori budaya, memahami organisasi sebagai suatu unit individu adalah lebih penting daripada melakukan generalisasi terhadap perilaku atau nilai-nilai organisasi secara keseluruhan, dan pemikiran ini menjadi latar belakang teori budaya organisasi ini. Esensi kehidupan organisasi dapat ditemukan pada budaya yang dimiliki oleh organisasi bersangkutan. dalam hal ini, kata “budaya” sendiri tidak mengacu pada hal-hal seperti suku, etnis, atau latar belakang budaya seseorang, namun menurut Pacanowsky dan Trujilo (1993), budaya adalah cara hidup dalam organisasi. Termasuk dalam budaya organisasi adalah iklim atau atmosfer emosi dan psikologis yang mencakup moral, sikap, dan tingkat produktivitas karyawan atau anggota organisasi bersangkutan. makna dan pengertian budaya organisasi dapat dicapai melalui interaksi pemimpin dengan para karyawan.

Budaya organisasi sangat penting peranannya dalam mendukung terciptanya suatu organisasi yang efektif. Secara lebih spesifik, budaya organisasi dapat berperan dalam menciptakan jati diri, mengembangkan keikutsertaan pribadi dan menyajikan pedoman perilaku kerja bagi karyawan.

Budaya organisasi diadakan dalam kerangka pikiran umum anggota organisasi. Kerangka kerja ini berisi asumsi dasar dan nilai-nilai. Asumsi dasar dan nilai-nilai diajarkan kepada anggota baru sebagai cara untuk melihat, berpikir, merasa, berperilaku, dan mengharapkan orang lain untuk berperilaku dalam organisasi. Schein (1999) mengatakan bahwa budaya organisasi dikembangkan dari waktu ke waktu agar orang dalam organisasi belajar menghadapi sukses dengan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Budaya organisasi tidak muncul dengan sendirinya dikalangan organisasi, tetapi perlu dibentuk dan dipelajari karena pada dasarnya budaya organisasi adalah sekumpulan nilai dan pola perilaku yang dipelajari, dimiliki bersama, oleh semua anggota organisasi dan diwariskan dari satu generasi ke generasi berikutnya.

Menurut Schein (1999) teori budaya organisasi memiliki beberapa asumsi dasar, yaitu:

- Anggota-anggota organisasi menciptakan dan mempertahankan perasaan yang dimiliki bersama mengenai realitas organisasi, yang berakibat pada pemahaman yang lebih baik mengenai nilai-nilai sebuah organisasi. Inti dari asumsi ini adalah nilai yang dimiliki organisasi. Nilai merupakan standard dan prinsip-prinsip yang terdapat dalam sebuah budaya.

- Penggunaan dan interpretasi simbol sangat penting dalam budaya organisasi. Ketika seseorang dapat memahami simbol tersebut, maka seseorang akan mampu bertindak menurut budaya organisasinya.
- Budaya bervariasi dalam organisasi-organisasi yang berbeda, dan interpretasi tindakan dalam budaya ini juga beragam. Setiap organisasi memiliki budaya yang berbeda-beda dan setiap individu dalam organisasi tersebut menafsirkan budaya tersebut secara berbeda. Terkadang, perbedaan budaya dalam organisasi justru menjadi kekuatan dari organisasi sejenis lainnya.

Budaya organisasi memerlukan partisipasi dan peran aktif dari seluruh anggota organisasi agar budaya organisasi dapat menjadi budaya yang kuat yang mewarnai organisasi menjadi lebih baik.

Menurut Davis (1962) ada tiga unsur penting partisipasi dalam organisasi yaitu:

1. Unsur pertama, bahwa partisipasi atau keikutsertaan sesungguhnya merupakan suatu keterlibatan mental dan perasaan, lebih daripada semata-mata atau hanya keterlibatan secara jasmaniah.
2. Unsur kedua adalah kesediaan memberi sesuatu sumbangan kepada usaha mencapai tujuan kelompok. Ini berarti, bahwa terdapat rasa senang, kesukarelaan untuk membantu kelompok.
3. Unsur ketiga adalah unsur tanggung jawab. Unsur tersebut merupakan segi yang menonjol dari rasa menjadi anggota. Hal ini diakui sebagai anggota artinya ada rasa "*sense of belongingness*".

Budaya organisasi memiliki fungsi yang sangat penting. Fungsi budaya organisasi adalah sebagai tapal batas tingkah laku individu yang ada didalamnya.

Menurut Robbins (1996 : 294), fungsi budaya organisasi sebagai berikut :

1. Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang.
4. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.
5. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

2.1.7. Motivasi

Menurut Hasibuan (2008:92) istilah motivasi berasal dari kata Latin “*movere*” yang berarti dorongan atau menggerakkan. Kata motivasi (*motivation*) kata dasarnya adalah motif (*motive*) yang berarti dorongan, sebab atau alasan seseorang melakukan sesuatu. Dengan demikian motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/ kegiatan yang berlangsung secara sadar. Dari pengertian tersebut berarti pula semua teori motivasi bertolak dari prinsip utama bahwa manusia (seseorang) hanya melakukan suatu kegiatan yang menyenangkannya untuk dilakukan. Prinsip itu tidak menutup kemungkinan bahwa dalam keadaan terpaksa seseorang mungkin saja melakukan sesuatu yang tidak disukainya.(Nawawi, 2000:351). Robbins (2008) memberikan pengertian motivasi

sebagai suatu proses yang menghasilkan suatu intensitas, arah dan ketekunan individual dalam usaha untuk mencapai tujuan. Definisi lain dari motivasi pendapat dari Gray et al. (1984) bahwa motivasi merupakan hasil sejumlah proses, yang bersifat internal, atau eksternal bagi seseorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap antusiasme dan persistensi dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu.

Teori-teori motivasi yang mendukung penelitian yang dikemukakan oleh beberapa ahli, dimana penjelasannya akan disajikan sebagai berikut (Sutrisno 2009: 131-150):

1. F.W Taylor dengan teori motivasi konvensional

Teori motivasi konvensional ini termasuk *content theory*, karena F.W Taylor memfokuskan teorinya pada anggapan bahwa keinginan untuk pemenuhan kebutuhannya yang menyebabkan orang mau bekerja keras. Dengan teori ini, dapat disebutkan bahwa seseorang akan mau berbuat atau tidak berbuat didorong oleh ada atau tidak adanya imbalan yang akan diperoleh yang bersangkutan. Jika besar imbalan ini bertambah, maka intensitas pekerjaan tim akan dapat dipacu..

2. Abraham H. Maslow dengan teori hierarki

Teori motivasi yang dikembangkan oleh Maslow mengemukakan bahwa kebutuhan manusia ini dapat diklasifikasikan ke dalam lima hierarki kebutuhan, yaitu sebagai berikut:

- a. Kebutuhan fisiologis

Kebutuhan untuk mempertahankan hidup ini disebut juga kebutuhan psikologis (*psilkological needs*), yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup dari kematian yang merupakan kebutuhan paling dasar (makan, minum, perumahan, pakaian)

b. Kebutuhan rasa aman

Menurut Maslow, setelah kebutuhan tingkat dasar terpeuhi, maka seseorang berusaha memenuhi kebutuhannya yang lebih tinggi yaitu kebutuhan akan rasa aman dan keselamatan (suasana kerja yang aman, asuransi jiwa, jaminan kepastian kerja, jaminan pembinaan karier).

c. Kebutuhan hubungan sosial

Kebutuhan sosial yang sering pula disebut dengan *social needs*, atau *affiliation needs*, merupakan kebutuhan tingkat ketiga dari Maslow. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan untuk hidup bersama dengan orang lain (disayangi, diterima, dihormati, diikutsertakan dalam pergaulan, berprestasi).

d. Kebutuhan pengakuan

Setiap orang membutuhkan adanya penghargaan diri dan penghargaan prestise diri dari lingkungannya. Penerapan pengakuan atau penghargaan diri ini biasanya terlihat dari kebiasaan orang untuk menciptakan symbol-symbol (merek sepatu/ jam tangan, tempat belanja, merek mobil, dan sebagainya), yang dengan symbol itu kehidupannya dirasa lebih berharga. Prestise itu dipadukan dengan memperlihatkan prestasi.

e. Kebutuhan aktualisasi diri

Kebutuhan aktualisasi diri merupakan tingkat kebutuhan yang paling tinggi yang biasanya timbul karena kesadaran dan keinginan diri sendiri. Dalam kondisi ini seseorang ingin memperlihatkan kemampuan dirinya secara optimal di tempat masing-masing, misalnya ikut diskusi, ikut seminar, loka karya dan sebagainya. Pemenuhan kebutuhan aktualisasi diri ini biasanya seiring dengan jenjang karier seseorang, dan tidak semua orang mempunyai kebutuhan seperti ini.

3. David Mc. Chelland dengan teori motivasi prestasi

Teori kebutuhan yang dikemukakan oleh Mc.Chelland (1974) disebut juga dengan teori motivasi prestasi. Menurut teori ini, ada tiga komponen dasar yang dapat digunakan untuk memotivasi orang bekerja , yaitu kebutuhan akan :

a. *Need for achievement*

Merupakan kebutuhan untuk mencapai sukses, yang di ukur berdasarkan standar kesempurnaan dalam diri seseorang. Kebutuhan ini, berhubungan erat dengan pekerjaan, dan mengarahkan tingkah laku pada usaha untuk mencapai prestasi tertentu. Menurut McClelland karakteristik orang yang berprestasi tinggi (*high achievers*) memiliki tiga ciri umum yaitu: (1) sebuah preferensi untuk mengerjakan tugas-tugas dengan derajat kesulitan moderat; (2) menyukai situasi-situasi di mana kinerja mereka timbul karena upaya-upaya mereka sendiri, dan bukan karena faktor-faktor lain, seperti kemujuran misalnya; dan (3) menginginkan umpan balik tentang keberhasilan dan kegagalan mereka, dibandingkan dengan mereka yang berprestasi rendah.

b. *Need for affiliation*

Merupakan kebutuhan akan kehangatan dan sokongan dalam hubungannya dengan orang lain. Kebutuhan ini mengarahkan tingkah laku untuk mengadakan hubungan secara akrab dengan orang lain.

c. *Need for Power*

Kebutuhan untuk menguasai dan memengaruhi terhadap orang lain. Kebutuhan ini, menyebabkan orang bersangkutan tidak atau kurang memperdulikan perasaan orang lain. Lebih lanjut dijelaskan pada kehidupan sehari-hari.

Pada kehidupan sehari-hari, ketiga kebutuhan tersebut selalu muncul pada tingkah laku individu, hanya kekuatannya tidak sama antara kebutuhan-kebutuhan itu pada diri seseorang.

4. Frederick Herzberg dengan teori model dan factor

Sebenarnya teori ini merupakan pengembangan dari teori hierarki kebutuhan Maslow. Menurut teori pemeliharaan motivasi ada dua faktor yang mempengaruhi kondisi pekerjaan seseorang, yaitu sebagai berikut :

a. Faktor pemeliharaan (*Maintenance Factors*)

Faktor pemeliharaan juga disebut dengan *hygiene factor* merupakan factor yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan untuk memelihara keberadaan karyawan sebagai manusia, pemeliharaan ketentraman dan kesehatan. Faktor pemeliharaan ini meliputi hal-hal gaji, kondisi kerja fisik, kepastian pekerjaan, supervisor yang menyenangkan, mobil dinas, rumah dinas, dan macam-macam tunjangan lainnya. Hilangnya faktor-faktor pemeliharaan ini dapat

menyebabkan timbulnya ketidakpuasan dan absennya karyawan, bahkan dapat menyebabkan banyak karyawan yang keluar.

b. Faktor motivasi (*Motivation Factors*)

Faktor pemuas yang disebut juga motivator, merupakan factor pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri orang yang bersangkutan (*intrinsic*). Faktor motivator ini mencakup: kepuasan kerja, prestasi yang diraih, peluang untuk maju, pengakuan orang lain, kemungkinan pengembangan karier, tanggung jawab.

Dalam teori ini, timbul paham bahwa dalam perencanaan pekerjaan harus diusahakan sedemikian rupa agar kedua faktor ini (faktor pemeliharaan dan faktor motivasi) dapat dipenuhi.

5. Clayton P.Alderfer dengan teori ERG

Clayton P.Alderfer mengemukakan teori-teorinya dengan nama teori ERG (*Existance, Relatedness, Growth*). Teori ini merupakan modifikasi dari teori kebutuhan Maslow. Dimaksudkan untuk memperbaiki beberapa kelemahan teori Maslow. Dalam memodifikasi ini memanfaatkan kelima tingkat kebutuhan Maslow menjadi tiga macam kebutuhan saja yaitu:

a. *Existance* (Keberadaan)

Existance merupakan kebutuhan seseorang untuk dapat dipenuhi dan terpeliharanya kekerabatan yang bersangkutan sebagai seorang manusia di tengah-tengah masyarakat atau perusahaan. *Existance* ini meliputi kebutuhan psikologi (rasa lapar, haus, dan tidur) dan kebutuhan rasa aman.

b. *Relatedness (Kekerabatan)*

Kekerabatan merupakan keterkaitan antara seseorang dengan lingkungan social sekitarnya. Setiap orang dalam hidup dan pekerjaannya selalu berhubungan dengan orang. Dalam teori kekerabatan ini mencakup semua kebutuhan yang melibatkan hubungan seseorang dengan orang lain. Kebutuhan ini sebanding dengan kebutuhan rasa aman, kebutuhan social dan kebutuhan prestise, dalam teori Maslow.

c. *Growth (Pertumbuhan)*

Kebutuhan akan pertumbuhan dan perkembangan ini merupakan kebutuhan yang berkaitan dengan pengembangan potensi diri seseorang, seperti pertumbuhan kreativitas dan pribadi. Kebutuhan ini sebanding dengan kebutuhan harga diri dan perwujudan diri..

Dari uraian di atas dapat di simpulkan bahwa motivasi bagi manusia termasuk pekerja adalah sebagai berikut:

1. Motivasi berfungsi sebagai energi atau motor penggerak bagi manusia ibarat bahan bakar pada kendaraan.
2. Motivasi sebagai pengatur dalam memilih alternatif di antara dua atau lebih dari kegiatan yang bertentangan. Dengan memperkuat suatu motivasi, akan memperlemah motivasi yang lain, maka seseorang hanya akan melakukan suatu aktivitas dan meninggalkan aktivitas yang lain.

3. Motivasi merupakan pengatur arah atau tujuan dalam melakukan aktivitas dengan kata lain setiap orang hanya akan memilih dan berusaha untuk mencapai tujuan yang motivasinya tinggi dan bukan mewujudkan tujuan yang lemah motivasinya.

2.2. Kajian Pustaka

Tabel II.2. Jurnal Kajian Pustaka

No	Peneliti	Variabel	Hasil
(1)	(2)	(3)	(4)
Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan			
1.	Kamaliah, Ahmad Rifqi dan Mitha Elistha.2010. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Akuntan Pemerintah. Ejournal.unri.ac.id Vol 18, No 03.	Dependen: - Kinerja Akuntan Independen - Gaya kepemimpinan - Budaya Organisasi - Motivasi Kerja	Gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja akuntan
2.	Mamik .2010. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. Majalah Ekonomi Tahun XX, No. 1 April.	Dependen: - Kinerja karyawan Independen - Gaya kepemimpinan - Motivasi kerja - Komitmen organisasi.	Semakin tepat gaya kepemimpinan yang ditunjukkan oleh pimpinan/atasan, kinerja karyawan juga akan meningkat.
3.	Brahmasari, Ida Ayu dan Agus Suprayetno, 2008. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan, serta dampaknya pada Kinerja Perusahaan. Jurnal manajemen dan kewirausahaan Vol 10.No.2, September 2008	Dependen: - Kinerja Perusahaan Moderating: - Kepuasan Kerja Karyawan Independen - Motivasi Kerja - Kepemimpinan - Budaya Organisasi	Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan

No	Peneliti	Variabel	Hasil
(1)	(2)	(3)	(4)
4.	Nurjanah. 2008. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. eprints.undip.ac.id	Dependen: - Kinerja karyawan Moderating: - Komitmen organisasi Independen - Gaya kepemimpinan - Budaya Organisasi	Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi
5.	Raharjo, Susilo Toto Durrotun Nafisah. Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi Dan Kinerja Karyawan. Jurnal Studi Manajemen & Organisasi. (Volume 3, No 2, Juli, Tahun 2006, Hal 69).	Dependen: - Kinerja karyawan Moderating: - Kepuasan kerja - Komitmen Organisasi Independen - Gaya kepemimpinan (Gaya Partisipatif, Orientasi prestasi, Gaya Direktif, Gaya Supportif, Gaya Pengasuh)	Kelima faktor gaya kepemimpinan : gaya partisipatif, gaya orientasi prestasi, gaya direktif, gaya supportif, dan gaya pengasuh berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
6.	Armanu Thoyib. 2005. Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi dan Kinerja Pendekatan Konsep. Jurnal Manajemen & Kewiraan Usaha.	Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Strategi dan Kinerja (Kajian Teori)	Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.
7.	Linawati & Suhaji; 2012. Pengaruh Motivasi, Kompetensi, Kepemimpinan, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. Jurnal Kajian Akuntansi dan Bisnis, Vol 1, No 1	Dependen: - Kinerja karyawan Independen - Motivasi - Kompetensi - Kepemimpinan - Lingkungan Kerja	Kepemimpinan mempengaruhi Kinerja Karyawan.
8.	Yusrina; 2012. Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Strategi Terhadap Kinerja Perusahaan. Majalah Ilmiah Ukhuwah Univa Medan. Volume 7 No. 1 Januari-Maret 2012	Penelitian ini menggunakan metode <i>library research</i> dimana pembahasan didasarkan pada hasil penelitian terdahulu tentang kepemimpinan, budaya organisasi dan strategi terhadap kinerja perusahaan	Kepemimpinan, berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

No	Peneliti	Variabel	Hasil
(1)	(2)	(3)	(4)
9.	Susilo Toto Raharjo, Durrotun Nafisah; 2006. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi Dan Kinerja Karyawan. Jurnal Studi Manajemen & Organisasi Volume 3, Nomor 2, Juli, Halaman 69.	Dependen: - Kinerja karyawan Moderating: - Kepuasan kerja - Komitmen Organisasi Independen - Gaya kepemimpinan (Gaya Partisipatif, Orientasi prestasi, Gaya Direktif, Gaya Supportif, Gaya Pengasuh)	Gaya Kepemimpinan (gaya partisipatif, gaya orientasi prestasi, gaya direktif, gaya supportif, dan gaya pengasuh) berpengaruh secara positif dan signifikan kinerja karyawan
10.	Heri Susanto dan Nuraini Aisyah. 2010. Analisis Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Kerja Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja Karyawan Di Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen. Magistra No. 74 Th. XXII Desember 2010 ISSN 0215-9511.	Dependen: - Kinerja karyawan Intervening: - Motivasi Independen - Kepemimpinan - Budaya Kerja	Kepemimpinan tidak mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan, budaya kerja dan motivasi secara bersama-sama mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Budaya Organisasi			
1.	Yusrina; 2012. Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Strategi Terhadap Kinerja Perusahaan. Majalah Ilmiah Ukhuwah Univa Medan. Volume 7 No. 1 Januari-Maret 2012.	Penelitian ini menggunakan metode library research dimana pembahasan didasarkan pada hasil penelitian terdahulu tentang kepemimpinan, budaya organisasi dan strategi terhadap kinerja perusahaan	Kepemimpinan dan Budaya Organisasi bisa saling pengaruh mempengaruhi;
2.	Heri Susanto dan Nuraini Aisyah. 2010. Analisis Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Kerja Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja Karyawan Di Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen. Magistra No. 74 Th. XXII Desember 2010 ISSN 0215-9511.	Dependen: - Kinerja karyawan Intervening: - Motivasi Independen - Kepemimpinan - Budaya Kerja	Kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap Budaya kerja

No	Peneliti	Variabel	Hasil
(1)	(2)	(3)	(4)
3.	Aswegen, Anja S. Van & Amos S. Engelbrecht. 2009. <i>The Relationship Between Transformational Leadership, Integrity And An Ethical Climate In Organisations</i> . SA Journal of Human Resource Management.	Dependen: - Ethical Behavior (<i>Law and Code, Rules, Independence, Caring</i>) Moderating: - Integrity Independen - Leadership transformational (<i>Intellectual Stimulation, Idealised Influence, Inspiratio Motivation, Individualised Condsiration</i>)	Kepemimpinan transformasional memiliki efek positif pada perilaku etis bagi organisasi-organisasi yang dikembangkan. Pemimpin bertanggung jawab untuk menetapkan etika atau norma-norma yang mengatur perilaku karyawan dalam organisasi.
4.	Omar, Zoharah; Arifin Zainal; Fatimah Omar dan Rozainee Khairudin. 2009. <i>The Influence Of Leadership Behaviour On Organisational Citizenship Behaviour In Self-Managed Work Teams In Malaysia</i> . SA Journal of Human Resource Management	Dependent - Organisational citizenship behaviour Independent - Transactional leadership behaviour - Transmormational leadership behaviour	Kepemimpinan transformasional, memiliki pengaruh lebih besar pada perilaku kewargaan organisasi dibandingkan dengan perilaku kepemimpinan transaksional.
5.	Nurjanah. 2008. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. eprints.undip.ac.id.	Dependen: - Kinerja karyawan Moderating: - Komitmen organisasi Independen - Gaya kepemimpinan - Budaya Organisasi	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi.
6.	Armanu Thoyib. 2005. Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi dan Kinerja Pendekatan Konsep. Jurnal Manajemen & Kewiraan Usaha.	Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Strategi dan Kinerja (Kajian Teori)	Kepemimpinan dan Budaya Organisasi bisa saling pengaruh mempengaruhi.
Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Strategi Organisasi			
1.	Pek Nike Oktavia dan Devie, 2014, Analisis Dampak <i>Servant Leadership</i> Terhadap <i>Competitive Advantage</i> . Jurnal Business Accounting Review, 2014.	Dependen: - <i>Servant Leadership</i> Independen - <i>Competitive Advantage</i> - <i>Employee Empowerment</i> - <i>Organizational Learning</i>	Terdapat pengaruh positif antara <i>servant leadership</i> terhadap organizational learning dan <i>Competitive Advantage</i> dalam perusahaan di Surabaya

No	Peneliti	Variabel	Hasil
(1)	(2)	(3)	(4)
2.	Yusrina; 2012. Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Strategi Terhadap Kinerja Perusahaan. Majalah Ilmiah Ukhuwah Univa Medan. Volume 7 No. 1 Januari-Maret 2012.	Penelitian ini menggunakan metode <i>library research</i> dimana pembahasan didasarkan pada hasil penelitian terdahulu tentang kepemimpinan, budaya organisasi dan strategi terhadap kinerja perusahaan	Kepemimpinan berpengaruh terhadap Strategi Organisasi
3.	Armanu Thoyib. 2005. Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi dan Kinerja Pendekatan Konsep. Jurnal Manajemen & Kewiraan Usaha.	Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Strategi dan Kinerja (Kajian Teori)	Kepemimpinan berpengaruh terhadap Strategi Organisasi;
Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi			
1.	Heri Susanto dan Nuraini Aisyah. 2010. Analisis Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Kerja Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja Karyawan Di Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen. Magistra No. 74 Th. XXII Desember 2010 ISSN 0215-9511.	Dependen: - Kinerja karyawan Intervening: - Motivasi Independen - Kepemimpinan - Budaya kerja	Kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap motivasi .
2.	Kamaliah, Ahmad Rifqi dan Mitha Elistha.2010. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Akuntan Pemerintah. Ejournal.unri.ac.id Vol 18, .	Dependen: - Kinerja akuntan Independen - Gaya kepemimpinan - Budaya organisasi - Motivasi kerja	Gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja yang tepat dan efektif mampu meningkatkan kinerja akuntan.
3.	Mamik .2010. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. Majalah Ekonomi Tahun XX, No. 1 April.	Dependen: - Kinerja Karyawan Independen - Gaya kepemimpinan - Motivasi kerja - Komitmen Organisasi	Gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan komitmen organisasi secara simultan dan parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada industri kertas di Jawa Timur.

No	Peneliti	Variabel	Hasil
(1)	(2)	(3)	(4)
Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja			
1.	Dirwan, Ahmad.2015. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen terhadap Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta. Jurnal Dinamika Pendidikan Vol 7.No.3, Februari 2015.	Dependen: - Kinerja karyawan Independen - Budaya Organisasi - Komitmen Organisasi	Terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap k inerja Dosen
2.	H.Teman Koesmono, Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur. Jurnal Manajemen & Kewirausahaan, VOL. 7, NO. 2, September 2005.	Dependent: - Kinerja karyawan. Moderat: - Motivasi - Kepuasan Kerja Independent: - Budaya organisasi	Budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi, kepuasan kerja dan Kinerja pada karyawan industri pengolahan kayu skala menengah di Jawa Timur dapat diterima.
3.	Firdiis,dkk.2015. Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi Dan Tuntutan Tugas Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan. ejurnal.bunghatta.ac.id. Vol 7. No.2.	Dependent: - Kinerja Pegawai Intervening : - Motivasi Kerja Independent: - Budaya organisasi - Komitmen Organisasi - Tuntutan Tugas	Budaya Organisasi, memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
4.	Febriyana T. Achyani; 2014; Motivasi Berprestasi, Budaya Organisasi dan Prestasi Kerja: Jurnal Kebijakan Publik, Volume 5, Nomor 1.	Dependent: - Prestasi Kerja Independent: - Motivasi Berprestasi - Budaya organisasi	Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang lebih besar terhadap pencapaian kerja pegawai dibandingkan dengan motivasi berprestasi.

No	Peneliti	Variabel	Hasil
(1)	(2)	(3)	(4)
5.	Heri Susanto dan Nuraini Aisiyah. 2010. Analisis Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Kerja Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja Karyawan Di Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen. Magistra No. 74 Th. 2010 .	Dependen: - Kinerja karyawan Intervening: - Motivasi Independen - Kepemimpinan - Budaya Kerja	Budaya kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.
6.	Dhani sukaryanti. 2016. Pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai badan pusat statistik provinsi lampung. Digital Repository Unila.2016.	Dependen: - Kinerja karyawan Independen - Budaya Kerja - Komitmen organisasi - Motivasi	Budaya organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai BPS Provinsi Lampung,
Pengaruh Strategi Organisasi Terhadap Kinerja			
1.	Yusrina; 2012. Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Strategi Terhadap Kinerja Perusahaan. Majalah Ilmiah Ukhuwah Univa Medan. Volume 7 No. 1 2012.	Penelitian ini menggunakan metode library research dimana pembahasan didasarkan pada hasil penelitian terdahulu tentang kepemimpinan, budaya organisasi dan strategi terhadap kinerja perusahaan	Strategi Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.
2.	S.F.A Rumasukun, Y. Rante, O.O Wambrauw, B.E Bharanti. 2015. <i>The Influence of Human resource Management Strategy and Competence of Employee Performance with the Mediation of Work Motivation, Organizational Commitment and Work Culture (Study at the Official of Management of Communication and Information Technology of Papua Province)</i> International Journal of Business and Managemen Invention Volume 4 Issue 8.	Dependen: - Employee Performance Moderating - Work Motivation - Work Culture - Organizational Commitmen Independen - Strategy Practice - Employee Competence	Strategi SDM berpengaruh significant terhadap kinerja karyawan melalui mediasi motivasi kerja dan budaya kerja, oleh karena itu pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan tidak significant.

No	Peneliti	Variabel	Hasil
(1)	(2)	(3)	(4)
3.	Armanu Thoyib. 2005. Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi dan Kinerja Pendekatan Konsep. Jurnal Manajemen & Kewiraan Usaha.	Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Strategi dan Kinerja (Kajian Teori)	Strategi Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.
Pengaruh Motivasi Organisasi Terhadap Kinerja			
1.	S.F.A Rumasukun, Y. Rante, O.O Wambrauw, B.E Bharanti. 2015. <i>The Influence of Human resource Management Strategy and Competence of Employee Performance with the Mediation of Work Motivation, Organizational Commitment and Work Culture (Study at the Official of Management of Communication and Information Technology of Papua Province)</i> International Journal of Business and Management Invention Volume 4 Issue 8.	Dependen: - Employee Performance Moderating - Work Motivation - Work Culture - Organizational Commitmen Independen - Strategy Practice - Employee Competence	Strategi SDM berpengaruh significant terhadap kinerja karyawan melalui mediasi motivasi kerja dan budaya kerja, pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan tidak significant. Kompetensi berpengaruh significant terhadap kinerja pegawai melalui mediasi motivasi kerja dan komitmen organisasi, pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan tidak significant.
2.	Kamaliah, Ahmad Rifqi dan Mitha Elistha.2010. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Akuntan Pemerintah. Ejournal.unri.ac.id Vol 18, .	Dependen: - Kinerja akuntan Independen - Gaya kepemimpinan - Budaya organisasi - Motivasi kerja	Secara parsial motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja akuntan.
3.	Mamik .2010. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. Majalah Ekonomi Tahun XX, No. 1 April.	Dependen: - Kinerja Karyawan Independen - Gaya kepemimpinan - Motivasi kerja - Komitmen Organisasi	Gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, secara parsial, motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan .

No	Peneliti	Variabel	Hasil
(1)	(2)	(3)	(4)
4.	Brahmasari, Ida Ayu dan Agus Suprayetno, 2008. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan, serta dampaknya pada Kinerja Perusahaan. Jurnal manajemen dan kewirausahaan Vol 10.No.2, September 2008.	Dependen: - Kinerja Perusahaan Moderating: - Kepuasan Kerja Karyawan Independen - Motivasi Kerja - Kepemimpinan - Budaya Organisasi	Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.
5.	Heri Susanto dan Nuraini Aisiyah. 2010. Analisis Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Kerja Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja Karyawan Di Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen. Magistra No. 74 Th. XXII Desember 2010 ISSN 0215-9511.	Dependen: - Kinerja karyawan Intervening: - Motivasi Independen - Kepemimpinan - Budaya Kerja	Motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan .
6.	Pergua Ady Setya Prabowo & Nurdhiana; 2012. Pengaruh Kemampuan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Akunting Pada Kantor Konsultan Pajak Pakar Penata Usaha. Jurnal Kajian Akuntansi dan Bisnis, Vol 1. No 1	Dependen: - Kinerja Karyawan Independen - Kemampuan - Motivasi kerja	Motivasi mempunyai pengaruh yang significant terhadap Kinerja Karyawan.

2.2.1. Perbedaan dengan penelitian terdahulu

Berbagai penelitian diatas menginspirasi penulis dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi pemerintah dengan memberdayakan sumber daya yang ada baik sumber daya manusia maupun sumber daya matrial. Terutama tulisan dari Thoyib (2005) dan Yusrina (2010) yang melakukan penelitian dengan menggunakan metode

library research dengan menelaah teori dan review jurnal yang membuktikan hubungan kepemimpinan, budaya, strategi dan kinerja. BPS melakukan segala upaya peningkatan SDM untuk menghasilkan kinerja organisasi yang baik dengan memperkuat dan mensinergikan budaya organisasi yang ada dengan strategi organisasi sehingga terwujud tujuan organisasi sesuai visi dan misi. Perencanaan dan implementasi strategi organisasi yang mendukung pencapaian reformasi birokrasi harus dilaksanakan sebagai langkah perbaikan. Strategi yang dirancang dengan baik membutuhkan pelaku strategi yang handal. Pemimpin yang berkualitas didukung oleh anggota organisasi dengan tujuan yang sama sesuai tujuan organisasi sangat dibutuhkan. Dengan berdasar pada penelitian terdahulu maka penulis ingin melihat kondisi BPS sebagai unit pengamatan dengan melihat kualitas pemimpinnya, budaya organisasi dan juga strategi organisasi guna pencapaian kinerja karyawan yang optimal.

Di sisi lain penelitian yang dilakukan oleh Susanto dan Aisiyah (2010) tentang pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi dengan motivasi sebagai variabel intervening terhadap kinerja karyawan juga menginspirasi untuk melakukan penelitian dengan variabel yang serupa. Proses penguatan organisasi membutuhkan pemimpin yang berkualitas yang mampu memperkaya budaya organisasi, mampu menterjemahkan strategi organisasi serta mampu memberikan motivasi anggota organisasinya agar terlibat langsung dalam pelaksanaan reformasi birokrasi dengan meningkatkan kinerja mereka sehingga kinerja organisasi juga meningkat dan reformasi birokrasi bisa segera terwujud.

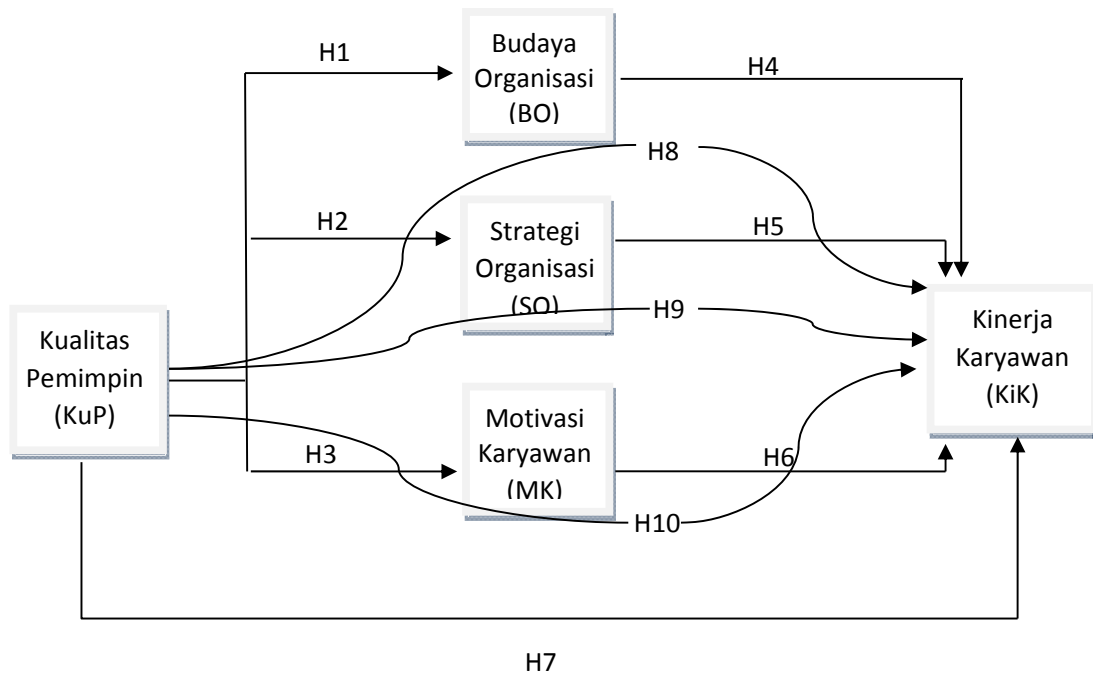
Dengan latar belakang ketiga penelitian terdahulu tersebut maka penulis berupaya menggabungkan dalam satu pengamatan untuk melakukan penelitian langsung dengan karyawan BPS sebagai responden untuk mengetahui kondisi yang nyata hal-hal yang mendukung atau yang menjadikan hambatan bagi BPS dalam upaya meningkatkan kinerja karyawannya.

2.3. Kerangka Pemikiran

Dari beberapa faktor di atas, maka dapat diduga bahwa ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Dengan merangkum dari tiga penelitian terdahulu akan dilihat pengaruh kualitas pemimpin terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun melalui variabel intervening budaya organisasi, strategi organisasi, dan motivasi karyawan. Suatu organisasi yang mempunyai kekuatan pendukung beberapa faktor tersebut, diharapkan akan mencapai kinerja yang optimal sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

Mengacu pada beberapa kajian pustaka yang ada maka kerangka pemikiran yang akan dikembangkan dalam penelitian ini adalah seperti pada bagan 1.

Gambar II.3. Alur Kerangka Pikir



2.4. Hipotesis

Hipotesis merupakan dugaan, kesimpulan atau jawaban sementara terhadap permasalahan yang telah dirumuskan di dalam rumusan masalah sebelumnya. Dengan demikian hipotesis relevan dengan rumusan masalah.

Untuk mengetahui jawaban dari kondisi pada rumusan masalah dan pengaruh antar variabel yang ada, maka disusun rumusan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H1: Ada pengaruh antara kualitas pemimpin dalam organisasi terhadap ketaatan berbudaya dalam organisasi.

Artinya, semakin baik kualitas pemimpin dalam organisasi, maka ketaatan terhadap budaya organisasi akan semakin tinggi.

H2: Ada pengaruh antara kualitas pemimpin dalam organisasi terhadap implementasi strategi organisasi

Artinya, semakin baik kualitas pemimpin dalam organisasi, maka implementasi strategi organisasi akan semakin baik.

H3: Ada pengaruh antara kualitas pemimpin dalam organisasi terhadap motivasi karyawan

Artinya, semakin baik kualitas pemimpin dalam organisasi, maka motivasi karyawan akan semakin tinggi .

H4: Ada pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dalam organisasi

Artinya, semakin kuat ketaatan terhadap budaya organisasi, maka kinerja karyawan akan semakin tinggi.

H5: Ada pengaruh antara strategi organisasi terhadap kinerja karyawan dalam organisasi

Artinya, semakin efektif strategi organisasi, maka kinerja karyawan akan semakin tinggi.

H6: Ada pengaruh antara motivasi karyawan dalam organisasi terhadap kinerja karyawan dalam organisasi

Artinya, semakin tinggi motivasi karyawan, maka kinerja karyawan akan semakin tinggi.

H7: Ada pengaruh antara kualitas pemimpin dalam organisasi terhadap kinerja karyawan dalam organisasi

Artinya, semakin baik kualitas pemimpin dalam organisasi, maka kinerja karyawan akan semakin tinggi.

H8: Ada pengaruh antara kualitas pemimpin dalam organisasi terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi

Artinya, semakin baik kualitas pemimpin dalam organisasi, dengan budaya organisasi yang kuat sebagai variabel intervening maka kinerja karyawan akan semakin tinggi.

H9: Ada pengaruh antara kualitas pemimpin dalam organisasi terhadap kinerja karyawan melalui strategi organisasi

Artinya, semakin baik kualitas pemimpin dalam organisasi, dengan strategi organisasi yang baik sebagai variabel intervening maka kinerja karyawan akan semakin tinggi.

H10: Ada pengaruh antara kualitas pemimpin dalam organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi karyawan dalam organisasi

Artinya, semakin baik kualitas pemimpin dalam organisasi, dengan motivasi karyawan yang tinggi sebagai variabel intervening maka kinerja karyawan akan semakin tinggi.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

Penelitian ini adalah *Verivicative research* yaitu penelitian yang menganalisis hubungan antar satu variabel dengan variabel lainnya atau bagaimana satu variabel mempengaruhi variabel lainnya.

Metode penelitian ini menggunakan *Explanatory Survey Method* dimana penelitian ini dilakukan untuk mengambil suatu generalisasi dari pengamatan yang tidak mendalam, tetapi generalisasi yang dilakukan bisa lebih akurat bila digunakan sampel yang representatif. Menurut Sugiyono (2007:10) metode *explanatory survey* merupakan metode penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta pengaruh antara satu variabel dengan variabel yang lain.

3.2 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel Penelitian

Definisi operasionalisasi penelitian, memungkinkan sebuah konsep yang bersifat abstrak dijadikan suatu yang operasional sehingga memudahkan dalam melakukan pengukuran (Sarwono, 2006:27).

Variabel adalah konsep yang dapat membedakan atau membawa variasi pada nilai (Sekaran, 2006:115). Dalam penelitian ini terdapat satu variabel terikat (*dependen*), satu variabel bebas (*independen*) dan tiga *variabel intervening*. Variabel terikat (*dependen*) adalah variabel yang menjadi perhatian utama peneliti atau variabel utama yang menjadi faktor berlaku dalam investigasi. Variabel bebas

(*independen*) adalah variabel yang mempengaruhi variabel terikat, baik secara positif maupun negatif (Sekaran, 2006:117).

Hubungan langsung antara variabel-variabel independen dengan variabel dependen kemungkinan dipengaruhi oleh variabel-variabel lain. Salah satu diantaranya adalah *variabel intervening* yaitu tipe variabel-variabel yang mempengaruhi hubungan antara variabel-variabel independen dengan variabel-variabel dependen menjadi hubungan yang tidak langsung, sehingga variabel independen tidak langsung menjelaskan atau mempengaruhi variabel dependen.

Variabel terikat atau *dependent variabel* dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan (KiK). Variabel bebas atau *independen variabel* adalah kualitas pemimpin (KuP). Sedangkan sebagai *variabel interveningnya* adalah budaya organisasi (BO), strategi organisasi (SO) dan motivasi karyawan (MK).

Definisi dari setiap variabel adalah sebagai berikut.

3.2.1 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah adalah prestasi kerja, atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai karyawan per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Untuk mengevaluasi kinerja karyawan Gomes (2001:142) berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik, diantaranya: *quantity of work, quality of work, job knowledge, creativeness, cooperation, dependability, initiative, dan personal qualities.*”

Dengan berdasarkan teori tersebut penulis menetapkan indikator kinerja yang digunakan yaitu:

1. Kuantitas,
2. Kualitas,
3. Efektif,
4. Kreativitas,
5. Ketepatan waktu,
6. Inisiatif,

3.2.2 Kualitas Pemimpin

Kualitas Pemimpin adalah kualitas seseorang yang mampu membawa organisasi untuk mencapai tujuan dengan sikap sebagai panutan, sebagai pengasuh yang mendorong, menuntun dan membimbing serta mampu menumbuhkan dan mengembangkan hal yang baik dari asuhannya.

Merumuskan teori kepemimpinan dari Macoby (2003) ,Ki Hajar Dewantoro, Aziz (2010), Northouse (2003), Bass (1990) dan Ordway Tead (1966) ditentukan indikator pengukurannya pemimpin yang baik adalah :

1. Taqwa
2. Tangguh
3. Keteladanan
4. Visioner
5. Inspiratif

6. Tegas
7. Bertanggungjawab
8. Konsisten
9. Penyelesai masalah

3.2.3 Budaya Organisasi

Pengertian Budaya Organisasi adalah kemauan/ ketaatan karyawan untuk menjunjung tinggi budaya sebagai nilai dalam berperilaku dalam organisasi.

Menurut Robin and Judge (2007) dalam Februnto,dkk (2008) yang telah dimodifikasi indikator dari budaya organisasi, yaitu:

1. Kemauan individu menjunjung tinggi budaya.
2. Kemauan untuk mengikuti budaya organisasi.
3. Kemauan untuk memelihara budaya organisasi
4. Kecocokan budaya organisasi terhadap perilaku karyawan.
5. Kesesuaian tingkah laku karyawan BPS dengan Budaya Organisasi
6. Kemauan menjadikan budaya organisasi sebagai nilai pribadi karyawan.
7. Aktif dalam pengembangan budaya organisasi.

3.2.4. Strategi Organisasi

Strategi Organisasi adalah rencana jangka panjang dengan diikuti tindakan-tindakan yang ditunjuk untuk mencapai tujuan tertentu yang umumnya adalah keberhasilan.

Indikator perumusan strategi dalam tulisan ini menggunakan aturan dasar rumusan strategi menurut Goldworthy dan Ashley (1996:98) yang sudah di sesuaikan dengan kondisi organisasi yaitu sebagai berikut :

1. Kejelasan arah masa depan
2. Kemampuan dalam mengimplementasikan rencana
3. Kesesuaian pada visi dan misi
4. Fleksibilitas strategi.
5. Kelengkapan pelaksanaan strategi (jangka pendek, menengah dan jangka panjang).

3.2.5 Motivasi Kerja

Menurut Robbins (2005:92), motivasi adalah kesediaan melakukan usaha tingkat tinggi guna mencapai sasaran organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan usaha tersebut untuk memuaskan kebutuhan.

David C McClelland mengelompokkan tiga kebutuhan manusia yang dapat memotivasi gairah bekerja, yaitu: kebutuhan akan prestasi (*need for achievement*), kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*) dan kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*). *Need for achievement* menunjukkan keinginan individu untuk secara signifikan berprestasi, menguasai skill, pengendalian atau standar tinggi. Seseorang yang menyadari bahwa hanya dengan mencapai prestasi kerja yang tinggi akan memperoleh pendapatan yang besar. (Hasibuan, 2005).

Dengan berdasarkan teori motivasi berprestasi dengan melihat kebutuhan akan berprestasi (*need for achievement*) penulis akan mengamati motivasi karyawan dengan indikatornya sebagai berikut:

1. Cekatan,
2. Sigap,
3. Disiplin,
4. Tidak kenal lelah,
5. Tidak mudah putus asa,
6. Minat terhadap tugas,
7. Dorongan untuk berprestasi,

3.3 Populasi

Penelitian ini dilakukan terhadap karyawan di Badan Pusat Statistik (BPS) kabupaten/kota dalam wilayah eks Karisidenan Kedu di tahun 2017 dengan kriteria untuk semua karyawan laki-laki dan perempuan yang berstatus PNS tidak termasuk karyawan kontrak, memiliki masa kerja lebih dari dua tahun, dan maksimal memiliki masa kerja 2 tahun sebelum pensiun. Keseluruhan jumlah responden seperti pada tabel berikut :

Tabel III.3 . Jumlah Karyawan BPS se eks Karesidenan Kedu Menurut Jenis Kelamin

Kabupaten/Kota	Jumlah Karyawan		Jumlah
	Laki laki	Perempuan	
Purworejo	21	14	35
Magelang	24	17	41
Kota Magelang	9	11	20
Temanggung	31	10	41
Wonosobo	22	8	30
Total	107	60	167

Sumber : BPS, 2017

Berdasarkan total jumlah karyawan BPS se eks karesidenan Kedu sebesar 167 orang, maka dilakukan pengumpulan data secara sensus terhadap keseluruhan total karyawan.

Pemilihan lima BPS kabupaten/kota didasarkan pertimbangan berikut: pertama, keterjangkauan wilayah pengamatan, sehingga penelitian benar benar dapat dilaksanakan secara visual, kedua, dapat terpenuhinya populasi dengan adanya keterwakilan karakteristik cakupan wilayah antara BPS kabupaten dan kota yang memerlukan penanganan yang berbeda antara wilayah pedesaan dan perkotaan dalam kegiatan statistik, ketiga, penelitian tentang faktor faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan sudah banyak dilakukan.

3.4 Pengumpulan Data

Jenis data dalam penelitian dapat dikelompokkan menjadi hal utama yaitu data kualitatif dan kuantitatif. Menurut (Sugiyono, 2007:13) data kualitatif adalah data yang berbentuk kata, kalimat, skema, dan gambar dan data kuantitatif adalah

data yang berbentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan. Dalam penelitian ini jenis data yang digunakan adalah data kualitatif yaitu data persepsi, perilaku dan sikap responden yang mewakili institusi. Dan sumber datanya adalah primer, yang didapat secara langsung dari karyawan yang dijadikan sebagai responden melalui penyebaran kuesioner.

Pada dasarnya teknik pengumpulan dalam penelitian ini menggunakan menggunakan kuesioner tertutup yaitu suatu cara pengumpulan data dengan memberikan atau menyebarkan daftar pernyataan kepada responden, dengan harapan mereka akan memberikan respon atas daftar pernyataan tersebut dengan alternative jawaban telah disediakan. Kuesioner disebarakan kepada seluruh karyawan BPS eks karesidenan Kedu. Untuk mengetahui tanggapan responden mengenai kualitas pemimpin yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan melalui strategi organisasi, budaya organisasi, motivasi dan komitmen karyawan. Kuesioner diajukan dengan menggunakan skala Likert meliputi angka 1 sampai 5.

Urutan untuk skala ini menggunakan lima angka penelitian, yaitu:

Tabel III.4. Pengukuran Variabel

Bobot	Skala
5	Sangat Setuju (SS)
4	Setuju (S)
3	Ragu ragu (R)
2	Tidak Setuju (TS)
1	Sangat Tidak Setuju (STS)

Sumber : Peneliti 2017

Namun untuk melengkapi penelitian juga dilakukan wawancara yaitu merupakan salah satu metode pengumpulan data dengan melakukan tanya jawab yang dilakukan terhadap pimpinan dan karyawan BPS yang menangani implementasi Reformasi Birokrasi.

Data dan informasi penunjang yang lain diambil dari dokumen dokumen yang ada di kantor BPS, dari literatur literatur dan jurnal.

3.4.1 Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Salah satu instrumen yang sering dipakai dalam penelitian ilmiah adalah kuesioner. Sebelum melakukan penyebaran kuesioner hal pertama yang dilakukan adalah menentukan skala yang akan digunakan dan bila data hasil kuesioner itu telah terkumpul, dilakukan uji validitas dan reliabilitas, karena itu merupakan dua syarat penting yang berlaku pada sebuah kuesioner.

3.4.1.1. Uji Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat keandalan atau keahlian suatu alat ukur, dimana alat ukur dalam penelitian ini adalah kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika setiap butir-butir pertanyaan pada suatu kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Validitas item ditunjukkan dengan adanya korelasi atau dukungan terhadap item total (skor total), perhitungan dilakukan dengan cara mengkorelasikan antara skor item dengan skor total item. Dari hasil perhitungan korelasi akan didapat suatu koefisien korelasi yang digunakan untuk mengukur tingkat validitas suatu item dan

untuk menentukan apakah suatu item layak digunakan atau tidak. Untuk pembahasan ini dilakukan uji signifikansi koefisien korelasi dengan kriteria menggunakan r kritis pada taraf signifikansi 0,05.

Jika nilai signifikan lebih besar dari α (5%) maka instrumen atau item-item pertanyaan berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan valid), dan sebaliknya jika lebih kecil dari α (5%) maka instrumen atau item-item pertanyaan berkorelasi tidak signifikan terhadap skor total (dinyatakan tidak valid).

3.4.1.2. Uji Reliabilitas

Sedangkan suatu angket dikatakan *realibel* (andal) jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dan waktu ke waktu.

Pengukuran reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan metode Alpha (Cronbach's). Uji signifikansi dilakukan pada taraf signifikansi 0,05, artinya instrumen dapat dikatakan reliabel bila nilai alpha lebih besar dari r kritis. Menurut Sekaran (1992), reliabilitas kurang dari 0,6 adalah kurang baik, sedangkan 0,7 dapat diterima dan di atas 0,8 adalah baik.

3.5 Analisa Data

Dalam suatu penelitian, data merupakan hal yang terpenting karena menggambarkan variabel variabel yang akan diteliti dan berfungsi sebagai alat pembuktian hipotesis. Langkah pertama untuk menyelidiki masalah adalah dengan mengumpulkan data yang relevan. Data dikumpulkan dengan menyebarkan kuesioner dan kemudian dari hasil kuesioner tersebut didapatkan data yang akan

dianalisis lebih lanjut.

3.5.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dalam penelitian ini merupakan uraian atau penjelasan dari hasil pengumpulan data, yang kemudian disusun dan dianalisis sehingga diperoleh gambaran informatif yang mampu menjelaskan objek penelitian.

3.5.2 Analisis Inferensia

Statistik Inferensia adalah metode yang digunakan untuk mengestimasi sifat populasi berdasarkan pada sampel (Lind, dkk.2007). Pada penelitian ini analisis inferensia yang digunakan adalah analisis jalur. Analisis jalur dapat dilakukan apabila sudah dilakukan analisis regresi baik regresi sederhana maupun regresi berganda.

3.5.2.1. Uji Asumsi Klasik

3.5.2.1.1 Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi liner kesalahan pengganggu mempunyai varians yang sama atau tidak dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Untuk menguji Heteroskedastisitas dapat diketahui dari nilai signifikan korelasi Rank Spearman antara masing-masing variabel independen dengan residualnya. Jika nilai signifikan lebih besar dari α (5%) maka tidak terdapat Heteroskedastisitas, dan sebaliknya jika lebih kecil dari α (5%) maka terdapat Heteroskedastisitas. α merupakan kesalahan tipe I yaitu probabilitas menolak hipotesis yang benar. Dalam penelitian ini menggunakan $\alpha = 5\%$ (0,05)

3.5.2.1.2 Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas diperlukan untuk mengetahui ada tidaknya variabel independen yang memiliki kemiripan dengan antarvariabel independen dalam satu model. Kemiripan antarvariabel independen dalam satu model akan menyebabkan terjadinya korelasi yang kuat antar variabel independen. Prasyarat yang harus terpenuhi dalam model regresi adalah tidak terjadinya multikolinieritas.

Multikolinieritas dapat dilihat dari nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Faktor* (VIF). Jika nilai *tolerance* $\geq 0,10$ dan nilai VIF ≤ 10 maka model regresi tersebut bebas dari multikolinieritas (Ghozali, 2011).

3.5.2.1.3 Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah populasi data berdistribusi normal atau tidak. Uji ini digunakan untuk mengukur data berskala ordinal, interval, ataupun rasio. Tahap awal sebelum melakukan uji statistik adalah melakukan *screening* terhadap data yang diolah. *Screening* terhadap normalitas data untuk memenuhi asumsi *multivariate normality* salah satu asumsi penggunaan statistik parametrik. *Multivariate normality* merupakan asumsi bahwa setiap variabel dan semua kombinasi linier dari variabel berdistribusi normal. Jika asumsi terpenuhi maka nilai residual dari analisis juga berdistribusi normal dan independen (Ghozali, 2001). Hal sebaliknya jika asumsi ini dilanggar, maka uji statistik menjadi tidak valid atau bias.

Pemenuhan asumsi normalitas ini menjadikan tidak ada perbedaan antara nilai prediksi dengan nilai yang sesungguhnya atau *error* akan berdistribusi secara simetri

berada disekitar nilai *mean* sama dengan nol. Pengamatan melalui residu ini menjadi salah satu alat untuk mendeteksi normalitas. Normalitas nilai residual ini dideteksi dengan pendekatan grafik (histogram dan P-P Plot). Apabila grafik histogram membentuk lonceng dapat disimpulkan bahwa grafik histogram memberikan pola distribusi yang mendekati normal. Metode gambar normal Probabilitas Plots digunakan untuk menyimpulkan apakah model memenuhi asumsi normal, dengan penyebaran data disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka data tersebut memenuhi asumsi normal.

3.5.2.2. Regresi Sederhana dan Regresi Berganda

Dalam penelitian ini menggunakan metode analisis regresi linear sederhana dan berganda. Penelitian ini akan menguji pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung antara variabel independen terhadap variabel dependen, melalui variabel intervening.

Model regresi yang digunakan dalam penelitian adalah sebagai berikut:

a. Regresi Sederhana

Regresi sederhana antara variabel bebas (Independent variabel) dan variabel bergantung (dependent variabel) dengan persamaan

$$BO = \alpha_1 + \beta_1 KuP + e_1 \dots \dots \dots (1)$$

$$SO = \alpha_2 + \beta_2 KuP + e_2 \dots \dots \dots (2)$$

$$MK = \alpha_3 + \beta_3 KuP + e_3 \dots \dots \dots (3)$$

Keterangan:

α_{1-3} = konstanta dan β_{1-3} = Kemiringan garis Regresi

e_{1-3} = Residual atau prediction error

BO = Budaya Organisasi KuP = Kualitas Pemimpin

SO = Strategi Organisasi MK = Motivasi Karyawan

b. Regresi Berganda

Regresi berganda bertujuan untuk menghitung besarnya pengaruh dua atau lebih variabel bebas terhadap satu variabel terikat dan memprediksi variabel terikat dengan menggunakan dua atau lebih variabel bebas. Kriteria yang harus dipenuhi untuk regresi berganda yaitu variabel bebas maupun variabel terikat harus berskala interval.

Untuk menguji variabel tersebut maka digunakan analisa regresi linier berganda dengan rumus sebagai berikut:

$$KiK = \alpha_5 + \beta_5BO + \beta_5SO + \beta_5MK + \beta_5KuP + e_5 \dots \dots \dots (4)$$

Dimana:

α_5 = konstanta dan β_5 = Kemiringan garis Regresi

e_5 = residual atau *prediction error*

KiK = Kinerja Karyawan

SO = Strategi Organisasi

KuP = Kualitas Pemimpin

MK = Motivasi Karyawan

BO = Budaya rganisasi

3.5.2.3. Uji Hipotesis

Metode pengujian terhadap hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu

uji simultan, uji parsial, analisis jalur, serta analisis koefisien determinasi.

3.5.2.3.1 Uji Parsial (Uji t)

Uji parsial digunakan untuk menunjukkan seberapa jauh suatu variabel independen secara individual dalam menerangkan variabel dependen. Uji t pada dasarnya satu variabel penjelas secara individual dalam menerangkan variabel terikat, menurut Kuncoro (2011:105).

Nilai t hitung dapat diperoleh dengan menggunakan bantuan aplikasi software SPSS. selanjutnya nilai t hitung akan dibandingkan dengan tingkat kesalahan ($\alpha = 5\%$) dan derajat kebebasan ($df = (n-k)$ dimana $n =$ banyaknya observasi dalam kurun waktu data dan $k =$ banyaknya variabel (bebas dan terikat).

Dasar Pengambilan Keputusan Untuk Uji t (Parsial) dalam analisis regresi berdasarkan nilai signifikansi hasil output yaitu :

- Jika nilai Sig. $< 0,05$ maka variabel bebas berpengaruh signifikan secara parsial terhadap variabel terikat.
- Jika nilai Sig. $> 0,05$ maka variabel bebas tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap variabel terikat.

3.5.2.3.2 Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Uji koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel independen. Nilai koefisien determinasi adalah antara 0 (nol) dan 1 (satu). Jika nilai R^2 kecil, berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen sangat terbatas.

Jika nilai R^2 mendekati 1, berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Kuncoro, 2011:108).

3.5.2.3.3. Uji Simultan (Uji F)

Uji simultan digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara bersama-sama dengan melihat nilai F nya. Tingkat signifikan dalam penelitian ini adalah 5%. Dimana jika nilai signifikansi $F < 0,05$ (Ghozali, 2011).

Uji F digunakan untuk menguji variabel-variabel bebas secara bersama terhadap variabel terikat, menurut Widarjono (2010:22).

Nilai F hitung dapat diperoleh dengan menggunakan bantuan aplikasi software SPSS selanjutnya nilai F hitung akan dibandingkan dengan tingkat kesalahan ($\alpha=5\%$) dan derajat kebebasan ($df = (n-k), (k-1)$) dimana n = banyaknya observasi dalam kurun waktu data dan k = banyaknya variabel (bebas dan terikat).

Dasar pengambilan keputusan untuk Uji F (Simultan) dalam analisis regresi kriteria pengambilan keputusan berdasarkan nilai signifikansi hasil output, yaitu :

- Jika nilai Sig. $< 0,05$ maka variabel bebas berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat.
- Jika nilai Sig. $> 0,05$ maka variabel bebas tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat.

3.5.2.4 Analisis Jalur

Permasalahan yang memiliki karakteristik hubungan berjenjang dan jenis variabel seperti dalam penelitian ini memerlukan teknik analisis yang dapat menggunakan persamaan silmutan dengan teknik estimasi *path analysis*/ analisis jalur (Hair dkk., 2006). Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda (Ghozali, 2011). Analisis jalur digunakan untuk menguji pengaruh variabel intervening dalam penelitian ini. Hasil dari uji analisis jalur ini juga akan digunakan untuk melihat pengaruh mana yang lebih besar antara pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung, serta menarik suatu kesimpulan apakah dengan adanya variabel intervening ini dapat memperkuat atau justru memperlemah pengaruh independen terhadap dependen.

Model jalur memiliki dua jenis efek yaitu efek langsung dan efek tidak langsung. Ketika variabel eksogen memiliki panah diarahkan pada variabel dependen, maka dikatakan efek langsung. Ketika sebuah variabel eksogen memiliki efek pada variabel dependen, dengan variabel eksogen yang lain, maka dikatakan efek tidak langsung. Untuk melihat total efek dari variabel eksogen, kita harus menambahkan efek langsung dan tidak langsung. Satu variabel mungkin tidak memiliki efek langsung, tetapi mungkin memiliki efek tidak langsung.

Dalam penelitian ini disusun tiga jalur untuk melihat pengaruh kualitas pemimpin terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung yaitu sebagai berikut:

$$\text{KuP} \rightarrow \text{BO} \rightarrow \text{KiK} \dots\dots\dots(5)$$

Jalur langsung : (KuP→KiK)

Jalur tidak langsung : (KuP →BO) x (BO→KiK)

Total : [{(KuP →BO) x (BO→KiK)} + { (KuP→KiK)}]

$$\text{KuP} \rightarrow \text{SO} \rightarrow \text{KiK} \dots\dots\dots(6)$$

Jalur langsung : (KuP→KiK)

Jalur tidak langsung : (KuP →SO) x (SO→KiK)

Total : [{(KuP →SO) x (SO→KiK)} + { (KuP→KiK)}]

$$\text{KuP} \rightarrow \text{MK} \rightarrow \text{KiK} \dots\dots\dots(7)$$

Jalur langsung : (KuP→KiK)

Jalur tidak langsung : (KuP →MK) x (MK→KiK)

Total : [{(KuP →MK) x (MK→KiK)} + { (KuP→KiK)}]

BAB IV

ANALISA DATA DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum BPS

4.1.1 Sejarah BPS

Masa Hindia Belanda

Didirikan tahun 1920 dengan tugas mengumpulkan data statistik Bea & Cukai dan bernaung dibawah departement *Landbouw Nijverheid en Handel*. Pada tanggal 24 September 1924 pusat kegiatan pindah dari Bogor ke Jakarta dengan nama *Centraal Kantoor Voor de Statistiek* (CKS).

Masa Pemerintahan Jepang

Tahun 1942-1945 CKS beralih ke pemerintahan militer Jepang dan kegiatannya diarahkan untuk memenuhi kebutuhan perang (data militer). Nama CKS diubah menjadi *Chosasitsu Gunseikanbu*.

Masa Pemerintahan RI 1945-1965

Sejak Proklamasi 17 Agustus 1945 *Chosasitsu Gunseikanbu* diubah menjadi Kantor Penyelidikan Perangkaan Umum (KAPPURI) dipimpin oleh Mr. Abdul Jarim Pringgodigdo. Pada awal 1946, KAPPURI pindah mengikuti pindahnya pusat pemerintahan RI ke Yogyakarta. Saat itu KAPPURI dipimpin oleh SEMAUN. Sedang oleh Pemerintah federal (Belanda) di Jakarta, CKS diaktifkan kembali.

Berdasarkan surat edaran Kementrian Kemakmuran No. 219/SC tanggal 12 Juni 1950 *Chosasitsu Gunseikanbu* dan KAPPURI dilebur menjadi satu dengan nama Kantor Pusat Statistik (KPS) dan bernaung dibawah Kementrian Kemakmuran.

Pada tanggal 1 Juli 1957 dengan surat Keputusan Presiden RI No. 172/1957, KPS diubah menjadi Biro Pusat Statistik (BPS) dan langsung dibawah Perdana Menteri. Tahun 1961 BPS menyelenggarakan sensus penduduk yang pertama sejak masa kemerdekaan. Di tiap-tiap kantor Gubernur (Propinsi), Kabupaten/Kotamadya dan Kecamatan dibentuk bagian yang mengurus pelaksanaan sensus penduduk.

Pada tahun 1965, dengan Keputusan Presidium Kabinet No. Aa/C/9 bagian sensus di tiap Kantor Gubernur dan Kabupaten/Kotamadya tersebut ditetapkan menjadi Kantor Sensus dan Statistik.

Masa Pemerintahan RI 1966-Sekarang

Tahun 1968 ditetapkan Peraturan Pemerintah No. 16 tahun 1968 yang mengatur Organisasi dan Tata Kerja BPS (di pusat dan daerah-daerah).

Pada tahun 1980, ditetapkan Peraturan Pemerintah No.6 tahun 1980 tentang Organisasi BPS sebagai pengganti PP No. 16/1968. Berdasarkan PP No. 6/1980 di tiap propinsi terdapat perwakilan BPS dengan nama Kantor Statistik Propinsi dan di tiap Kabupaten/Kotamadya terdapat cabang perwakilan BPS dengan nama Kantor Statistik Kabupaten/Kotamadya.

Tahun 1992, ditetapkan Peraturan Pemerintah No. 2 tahun 1992, tentang Organisasi BPS sebagai pengganti PP No.6/1980. Kedudukan, tugas, fungsi, susunan organisasi, dan tata kerja Biro Pusat Statistik selanjutnya diatur dengan Keputusan Presiden.

Pada tanggal 26 September 1997 dengan Undang-undang No. 16 tahun 1997 tentang statistik, Biro Pusat Statistik diubah menjadi Badan Pusat Statistik dan sekaligus tanggal 26 September ditetapkan sebagai "HARI STATISTIK"

Tahun 1998, ditetapkan keputusan Presiden No. 86 tahun 1998 tentang Badan Pusat Statistik. Berdasarkan KEPPRES tersebut Perwakilan BPS di daerah adalah Instansi Vertikal dengan nama BPS Propinsi, BPS Kabupaten dan BPS Kotamadya.

Tahun 2001, ditetapkan Keputusan Presiden No. 103 tahun 2001 tentang Kedudukan, Tugas, Fungsi, Kewenangan, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Pemerintah Non Departemen (LPND), salah satu LPND adalah Badan Pusat Statistik.

Pada tahun 2001 ditetapkan Keputusan Kepala badan Pusat Statistik No. 121 tahun 2001 tentang Organisasi dan Tata Kerja Perwakilan BPS di daerah. Perwakilan BPS di daerah terdiri dari BPS Propinsi dan BPS Kabupaten/Kota.

Berdasarkan Keputusan Kepala BPS No. 121 tahun 2001 organisasi BPS Propinsi terdiri dari Kepala, Bagian Tata Usaha, Bidang Statistik Sosial, Bidang Statistik Produksi, Bidang Statistik Distribusi, Bidang Neraca Wilayah dan Analisis Statistik, Bidang Integrasi Pengolahan dan Diseminasi Statistik dan Kelompok Jabatan Fungsional.

4.1.2. Visi dan Misi BPS

Badan Pusat Statistik (BPS) merupakan lembaga pemerintah non-kementerian yang mempunyai tugas untuk menyediakan data dan informasi statistik yang berkualitas, artinya lengkap, akurat, relevan, konsisten, mutakhir, dan berkesinambungan bagi pengguna data. Data dan informasi statistik yang berkualitas sangat diperlukan karena merupakan rujukan bagi semua pihak dalam memformulasikan kebijakan, melakukan pemantauan dan mengevaluasi berbagai

program agar sasaran kegiatan yang telah ditetapkan dapat dicapai dengan efektif dan efisien. Terkait pandangan keberadaannya sebagai Lembaga Pemerintah Non Departemen (LPND) BPS memiliki Visi yang menuntun serta memandu penetapan strateginya, seperti berikut ini

Visi

Badan Pusat Statistik adalah menjadi Pelopor data statistik terpercaya untuk semua.

Misi

1. Menyediakan data statistik berkualitas melalui kegiatan statistik yang terintegrasi dan berstandar nasional maupun internasional
2. Memperkuat Sistem Statistik Nasional yang berkesinambungan melalui pembinaan dan koordinasi di bidang statistik
3. Membangun insan statistik yang profesional, berintegritas dan amanah untuk kemajuan perstatistikan

4.1.3. Tujuan dan Inisiatif Strategis BPS

Tujuan BPS :

1. Peningkatan kualitas data statistik melalui kerangka penjaminan kualitas
2. Peningkatan pelayanan prima hasil kegiatan statistik
3. Penguatan Sistem Statistik Nasional melalui koordinasi dan pembinaan yang efektif di bidang statistik
4. Peningkatan birokrasi yang akuntabel

Tujuan pertama pembangunan statistik menuntut BPS untuk meningkatkan kualitas data statistik. Tujuan pertama ini akan didukung dan diupayakan dengan menerapkan

program Statcap CERDAS (*Statistical Capacity Building – Change and Reform for Development of Statistics in Indonesia*) kerangka penjaminan kualitas.

Tujuan kedua berupa peningkatan pelayanan prima hasil kegiatan statistik. Keberhasilan upaya peningkatan pelayanan prima hasil kegiatan statistik tidak terlepas dari dukungan dan peranan TIK, yang diwujudkan melalui pembangunan arsitektur dan kerangka TIK dan manajemen informasi. Hal ini ditunjukkan dengan meningkatnya penggunaan TIK statistik. Tujuan kedua ini akan diperkuat oleh komponen kedua Statcap CERDAS yaitu Penguatan Teknologi Informasi dan Komunikasi serta Sistem Informasi Manajemen Statistik.

Tujuan ketiga Penguatan Sistem Statistik Nasional melalui koordinasi dan pembinaan yang efektif di bidang statistik, di dalam tujuan tersebut memuat misi BPS untuk meningkatkan peran BPS: sebagai Pusat Rujukan Statistik dalam terselenggaranya SSN, sebagai koordinator penyelenggaraan statistik di Indonesia, baik statistik yang diselenggarakan oleh instansi pemerintah ataupun masyarakat. Dengan demikian, fungsi BPS sebagai Pusat Rujukan Statistik dapat menghasilkan data dan informasi statistik yang diperlukan oleh semua pihak. Tujuan ketiga ini akan diperkuat oleh komponen keempat Statcap CERDAS yaitu penguatan kelembagaan.

Tujuan keempat Peningkatan Birokrasi yang akuntabel, di dalam tujuan tersebut terkait dengan misi membangun insan statistik yang profesional, berintegritas dan amanah untuk kemajuan perstatistikan. Untuk itu, peningkatan kapasitas dan kemampuan tenaga statistik di pusat maupun daerah harus terus dilakukan. Tujuan keempat ini diperkuat dengan komponen ketiga Statcap CERDAS yaitu pengembangan sumber daya manusia.

Strategi BPS

Sasaran strategis merupakan kondisi yang akan dicapai secara nyata oleh BPS yang mencerminkan pengaruh yang ditimbulkan oleh adanya hasil (*outcome*) dari satu atau beberapa program BPS. Program BPS terdiri dari program teknis yang merupakan program-program yang menghasilkan pelayanan kepada masyarakat (pelayanan *eksternal*) dan program generik merupakan program-program yang bersifat pelayanan internal untuk mendukung dan atau administrasi BPS (pelayanan *internal*).

Secara ringkas rumusan indikator pada sasaran strategis pembangunan statistik nasional Indonesia dalam rangka mencapai Visi BPS dan mewujudkan Misi BPS untuk kurun waktu 2015 – 2019 adalah sebagai berikut.

1. Sasaran strategis dari tujuan pertama: ”Peningkatan kualitas data statistik melalui kerangka penjaminan kualitas”, adalah:
 - ✚ Meningkatkan kepercayaan pengguna terhadap kualitas data BPS
 - ✚ Meningkatkan kualitas hubungan dengan sumber data (*respondent engagement*)
 - ✚ Memastikan pengendalian mutu yang ekonomis, efektif, dan efisien
 - ✚ Meningkatkan kualitas hubungan dengan pengguna data (*user engagement*)
2. Sasaran strategis dari tujuan ketiga: ” Penguatan Sistem Statistik Nasional melalui koordinasi dan pembinaan yang efektif di bidang statistik”, adalah:
 - ✚ Meningkatkan koordinasi dan kerjasama dalam penyelenggaraan SSN
 - ✚ Meningkatkan kualitas pembinaan dalam penyelenggaraan SSN

3. Sasaran strategis dari tujuan keempat: "Peningkatan birokrasi yang akuntabel", adalah:

- ✚ Meningkatkan kualitas manajemen sumber daya manusia BPS
- ✚ Meningkatkan pengawasan dan akuntabilitas kinerja aparatur BPS
- ✚ Meningkatkan tata kelola penggunaan anggaran dan pelaksanaan kegiatan

Nilai-Nilai Inti BPS

Nilai inti merupakan nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh setiap pegawai dan yang memandu pegawai dalam memilih berbagai alternatif yang diperlukan untuk menuju masa depan. BPS telah menetapkan nilai-nilai inti yang dapat dijadikan sebagai pedoman oleh setiap pegawainya dalam menetapkan keputusan berkaitan dengan upaya pencapaian visi dan misi BPS. Nilai-nilai inti BPS tersebut adalah sebagai berikut.

1. Profesional (Kompeten, Efektif, Efisien, Inovatif dan Sistemik),
2. Integritas (Dedikasi, Disiplin, Konsisten, Terbuka dan Akuntabel),
3. Amanah (Terpercaya, Jujur, Tulus dan Adil).

Nilai-nilai inti BPS ini merupakan pondasi yang kokoh untuk membangun jati diri dan penuntun perilaku setiap insan BPS dalam melaksanakan tugas.

4.2. Karakteristik Responden

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan BPS wilayah eks Karisidenan Kedu yang terdiri dari di wilayah Kabupaten Purworejo, Kabupaten Magelang, Kota Magelang, Kabupaten Temanggung dan Kabupaten Wonosobo. Ukuran sampel yang digunakan sebanyak 167 yang terdiri dari seluruh karyawan Badan Pusat Statistik (BPS) kabupaten/kota dalam wilayah eks Karisidenan Kedu di tahun 2017 dengan

kriteria untuk semua karyawan laki laki dan perempuan yang berstatus PNS tidak termasuk karyawan kontrak, memiliki masa kerja lebih dari dua tahun, dan maksimal memiliki masa kerja 2 tahun sebelum pensiun.

Sebelum menyebarkan kuesioner, peneliti terlebih dahulu menyebarkan kuesioner pendahuluan kepada 10 responden untuk mengetahui apakah konstruk pertanyaan sudah bisa dimengerti oleh responden. Data yang diperoleh kemudian di-input dengan worksheet Excel sebagai raw data untuk diproses selanjutnya dengan software SPSS 20.

Periode penyebaran kuesioner dilakukan selama bulan Mei- Juni 2017, dengan memanfaatkan waktu rapat dinas di setiap Kabupaten/Kota untuk mendapatkan data langsung dari responden. Perbedaan waktu rapat di setiap kantor BPS di eks karisidenan Kedu ini menjadikan waktu penelitian sedikit agak memakan waktu.

Dalam menyebarkan kuesioner peneliti dibantu oleh karyawan dari BPS setempat karena tidak di setiap kesempatan rapat peneliti bisa mendatangi kantor tersebut. Sebelum menyerahkan kuesioner peneliti memberikan penjelasan kepada karyawan BPS setempat tentang bagaimana tatacara pengisian kuesioner. Sementara untuk BPS Kota Magelang dan BPS Kabupaten Magelang peneliti bisa memberikan penjelasan secara langsung terhadap karyawan untuk mengisi kuesioner.

4.2.1 Pelaksanaan Wawancara

Untuk menunjang hasil penelitian dari kuesioner yang disebar, peneliti melakukan wawancara secara nonformal dengan kepala kantor BPS setempat serta karyawan yang menangani kepegawaian dalam hal ini tata usaha di setiap kantor, jajaran struktural yang secara otomatis ditunjuk sebagai "*change agen*" serta "*change agen*"

yang ditunjuk dari perwakilan staf. Hal ini dilakukan agar peneliti mendapat masukan dari penelitian yang sedang dilakukan dan juga mendapat informasi mengenai objek penelitian.

Waktu pelaksanaan wawancara berlangsung saat periode penyebaran kuesioner, yang dilakukan dalam kondisi santai sambil memperbincangkan pergerakan reformasi birokrasi yang masih berlangsung di BPS secara umum dengan berbagai strategi pelaksanaannya yang memang sedang dilaksanakan secara intensif. Pelaksanaan strategi penguatan reformasi birokrasi yang masih terus berlangsung di BPS ini mempermudah penulis untuk mengumpulkan informasi pendapat masing-masing obyek penelitian dalam perbincangan santai baik di jam kerja maupun di jam istirahat.

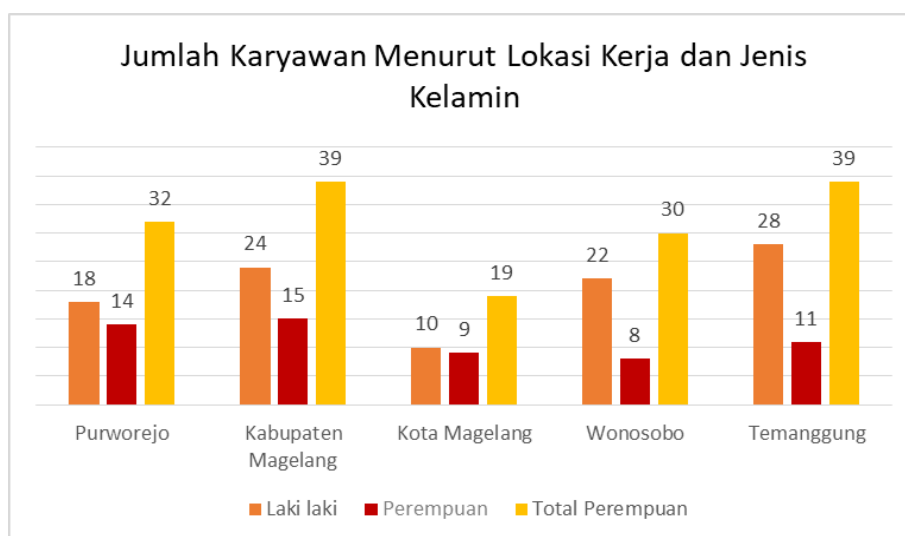
4.2.2 Profil Responden

4.2.2.1. Jenis Kelamin

Grafik 4-2 menunjukkan komposisi jenis kelamin responden yang terdiri dari 159 orang karyawan dari total keseluruhan 167 karyawan dengan 8 orang karyawan yang tidak berada di kantor dengan berbagai alasan seperti sedang melaksanakan tugas belajar (2 orang), sakit (2 orang), cuti (2 orang) dan ijin tidak masuk kantor (2 orang). Dari total responden 159 karyawan tersebut, Laki-laki sebanyak 102 orang (64,2%) dan Perempuan sebanyak 57 orang (35,8%). Hasil tersebut menunjukkan bahwa jumlah responden laki-laki lebih besar daripada responden perempuan dalam penelitian ini. Banyaknya karyawan laki-laki ini disebabkan adanya formasi KSK (Koordinator Statistik Kecamatan) yaitu pegawai yang bertanggungjawab dalam suatu wilayah kecamatan yang dalam uraian tugasnya adalah sebagai ujung tombak

yang terjun ke masyarakat secara langsung. Mengingat kondisi medan dilapangan terutama untuk desa-desa dan kecamatan yang harus ditempuh sangat jauh dan terkadang sangat sulit maka untuk formasi KSK ini diutamakan pegawai laki-laki. Meskipun saat ini formasi KSK sudah mulai dibuka untuk karyawan perempuan tapi masih terbatas pada lokasi yang mudah dijangkau. Kondisi yang hampir berimbang untuk jumlah karyawan laki laki dan perempuan terdapat di BPS Kota Magelang, karena jumlah kecamatan di Kota Magelang hanya 3 sehingga tidak terlalu berpengaruh significant terhadap jumlah penduduk laki laki.

Grafik IV.2.2.1



Sumber: Data Primer Hasil Olahan, 2017

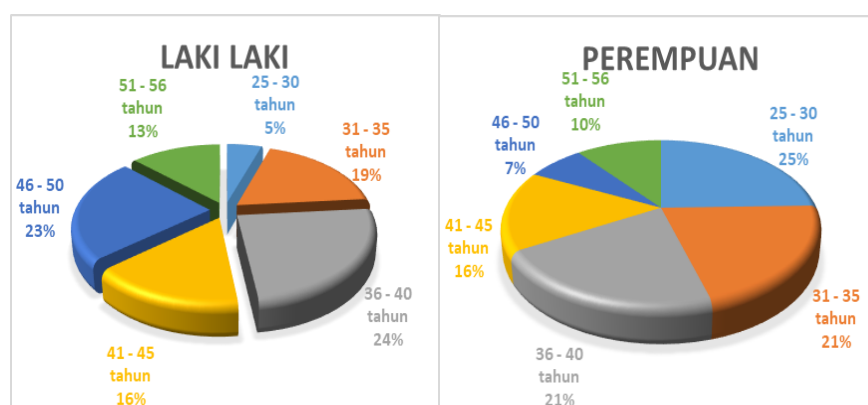
4.2.2.2 Usia

Berdasarkan grafik 4-2 dibawah ini, diketahui bahwa usia responden berumur 25-30 tahun sebanyak 19 orang (11,9%), responden berumur 31-35 tahun sebanyak 31 orang (19,5%), responden berumur 36-40 tahun sebanyak 37 orang (23,3%), responden berumur 41-45 tahun sebanyak 25 orang (15,7%), responden berumur 46 -

50 sebanyak 28 orang (17.6%) dan responden berumur 51-56 sebanyak 19 (11,9%). Struktur karyawan menurut kelompok umur yang lebih banyak di usia puncak produktif (31 – 40 tahun) ini sangat menguntungkan BPS, pada saat manajemen SDM dapat dikelola dengan baik. Keleluasaan ruang gerak dalam berinovasi dan berkreasi dalam tatanan strategi organisasi yang tepat serta dukungan pimpinan yang memotivasi karyawan di usia ini akan sangat bermanfaat dalam meningkatkan kinerja karyawan yang berujung pada peningkatan kinerja organisasi. Meskipun struktur karyawan secara keseluruhan didominasi oleh laki laki, tetapi pada kelompok usia 25 – 30 tahun terlihat karyawan perempuan lebih banyak. Hal ini disebabkan sudah mulai di buka peluang untuk KSK perempuan meskipun masih terbatas untuk wilayah yang mudah di jangkau. Penyebab lain adalah adanya rekrutmen untuk formasi di bidang administrasi yang didominasi oleh karyawan perempuan. Di kelompok usia 46 – 50 terlihat banyak didominasi karyawan laki laki yang mengindikasikan bahwa karyawan yang bertugas sebagai KSK banyak berada di kelompok usia ini.

Grafik IV.2.2.2

Jumlah Karyawan Menurut Kelompok Usia dan Jenis Kelamin

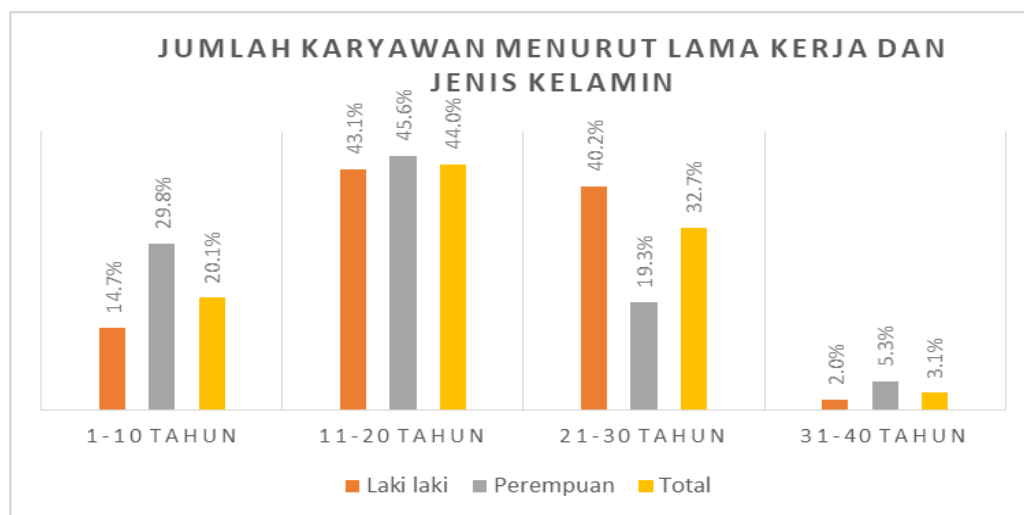


Sumber: Data Primer Hasil Olahan, 2017

4.2.2.3 Masa Kerja Karyawan

Berdasarkan grafik 4-3 dibawah ini, diketahui bahwa mayoritas rata-rata masa kerja karyawan BPS di wilayah eks karesidenan Kedu adalah antara 11 - 20 tahun sebanyak 70 orang (44 %), masa kerja 1-10 tahun sebanyak 32 orang (20,1%), 21-30 tahun sebanyak 52 orang (32,7%), dan 31- 40 tahun sebanyak 5 orang (3,1%).

Grafik IV.2.2.3



Sumber: Data Primer Hasil Olahan, 2017

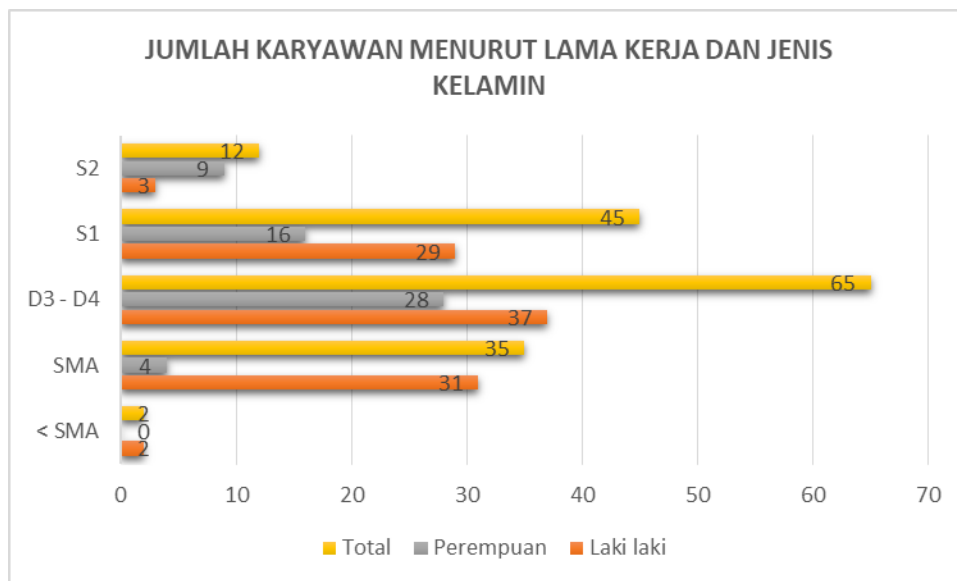
Seiring dengan kelompok usia, menurut lama kerja juga terlihat komposisi karyawan perempuan banyak terlihat di 1 – 10 tahun yaitu pada rekrutmen karyawan baru sesuai dengan kebutuhan organisasi sebagai tenaga administrasi maupun KSK perempuan. Masa kerja karyawan pada 11 – 20 tahun menunjukkan hampir seimbang antara karyawan laki-laki dan perempuan. Pada posisi ini lebih banyak di dominasi oleh lulusan STIS yang merupakan perguruan ikatan dinas dibawah BPS. Pada kelompok ini karyawan mengalami dua fase perkembangan organisasi yaitu dari

sebelum reformasi birokrasi dan pada saat pelaksanaan reformasi birokrasi hingga saat ini. Mereka sudah melalui masa sebelum RB antara 3 – 13 tahun yang tentu saja sangat berpengaruh terhadap budaya kerja. Untuk karyawan yang berada di masa sebelum RB masih sebentar tentu bukan merupakan suatu kesulitan untuk mengikuti strategi baru yang diterapkan BPS, akan tetapi bagi yang sudah mempunyai lama kerja diatas 5 tahun di masa sebelum RB perlu penyesuaian khusus serta upaya yang keras untuk merubah pola kerja mereka. Dilihat dari komposisi secara keseluruhan kelompok lama kerja ini mendominasi dari keseluruhan jumlah karyawan, jadi pengelolaan yang baik dalam memperbaiki budaya kerja yang ada di kelompok ini akan berimplikasi sangat baik bagi upaya RB di BPS. Komposisi karyawan laki laki terlihat terbesar di lama kerja 21 – 30 tahun yang didominasi oleh karyawan yang bertugas sebagai KSK. Pada kelompok ini membutuhkan suatu upaya keras untuk bisa memperbaiki budaya kerja mereka dari sebelum RB menuju upaya perbaikan strategi BPS dalam menyongsong RB.

4.2.2.4 Tingkat Pendidikan

Grafik 4-4 menunjukkan bahwa rata-rata karyawan BPS wilayah eks karesidenan Kedu memiliki tingkat pendidikan terakhir lulus D3-D4 sebanyak 65 orang (40,9%), disusul lulusan Strata 1 sebanyak 45 orang (28,3%), lulusan SMA sebanyak 35 orang (22,0%) dan lulusan S2 sebanyak 12 orang (7,5 %).

Grafik IV.2.2.4



Sumber: Data Primer Hasil Olahan, 2017

Banyaknya jumlah karyawan yang berpendidikan terakhir D3- D4 ini sejalan dengan adanya Sekolah Tinggi Ilmu Statistik yang meluluskan Sarjana tingkat trampil (D4) yang merupakan Sekolah Tinggi di bawah BPS dan lulusannya selalu mengisi formasi kebutuhan karyawan di BPS. Saat ini rekrutmen tenaga KSK dan administrasi juga mensyaratkan pendidikan minimal D3. Untuk karyawan dengan pendidikan akhir S1 adalah karyawan yang meneruskan pendidikan dari tingkat D3 dan juga karyawan yang merupakan rekrutmen sarjana dari beberapa tahun yang lalu yang saat ini sudah tidak pernah dilakukan lagi sehingga jumlahnya semakin sedikit seiring dengan jumlah karyawan yang meneruskan pendidikan S2 dan juga karyawan yang memasuki purna tugas. Untuk karyawan dengan tingkat pendidikan terakhir SMA didominasi oleh laki laki yang merupakan karyawan yang bertugas sebagai KSK. Untuk formasi KSK dahulu memang hanya mensyaratkan pendidikan SMA sederajat, tapi seiring dengan perkembangan kebutuhan saat ini formasi KSK

sudah mensyaratkan dengan pendidikan minimal D3. Untuk karyawan dengan pendidikan kurang dari SMA ada pada formasi penjaga kantor dan juga pramubakti yang jumlahnya tidak banyak.

Komposisi karyawan yang sebagian besar adalah pendidikan tinggi (D3 keatas) sangat menguntungkan BPS dalam pengembangan strategi organisasinya. Karyawan dengan pendidikan tinggi lebih mudah diberikan pemahaman tentang strategi organisasi serta bagaimana upaya pencapaian strategi tersebut dan juga diharapkan bisa memberikan contoh serta warna yang baik bagi lingkungan kerjanya. Pengelolaan SDM dengan pendidikan tinggi yang tepat akan menjadikan organisasi berkembang dengan baik dan sebaliknya pengelolaan yang tidak tepat akan berakibat pada terhambatnya segala proses kegiatan organisasi.

4.3. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

4.3.1 Validitas

Dasar pengambilan keputusan dalam uji validitas adalah jika nilai signifikan lebih besar dari α (0,05) maka instrumen atau item-item pertanyaan berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan valid), dan sebaliknya jika lebih kecil dari α (0,05) maka instrumen atau item-item pertanyaan berkorelasi tidak signifikan terhadap skor total (dinyatakan tidak valid). Tingkat kepercayaan yang digunakan adalah 95 % atau α adalah 5 % (0,05). Dalam penelitian ini uji validitas dilakukan dengan cara mengkorelasikan antara skor item dengan skor total item. Hasil pengolahan data terhadap enam variabel sebagai berikut:

a. Variabel Kinerja Karyawan (KiK)

Berdasarkan hasil olahan SPSS terlihat bahwa korelasi masing-masing indikator (KiK1 sampai dengan KiK6) terhadap total skor konstruk (Kinerja Karyawan) menunjukkan hasil yang signifikan. Jadi dapat disimpulkan bahwa masing-masing indikator pertanyaannya adalah valid. KiK4 memiliki hubungan terkuat terhadap total konstruk, sedangkan KiK5 memiliki hubungan terendah

Tabel IV.3.1.1 Korelasi Kinerja Karyawan

	KiK1	KiK2	KiK3	KiK4	KiK5	KiK6	KiK
Korelasi	0,667	0,682	0,522	0,774	0,417	0,545	1

Sumber: Data Primer Hasil Olahan, 2017

b. Variabel Kualitas Pemimpin (KuP)

Berdasarkan tampilan *output* SPSS terlihat bahwa korelasi masing-masing indikator (KuP1 sampai dengan KuP9) terhadap total skor konstruk (Kualitas Pemimpin) menunjukkan hasil yang signifikan. Jadi dapat disimpulkan bahwa masing-masing indikator pertanyaannya adalah valid. KuP8 memiliki hubungan terkuat terhadap total konstruk, sedangkan KuP1 memiliki hubungan terendah.

Tabel IV.3.1.2 Korelasi Kualitas Pemimpin

	KuP1	KuP2	KuP3	KuP4	KuP5	KuP6	KuP7	KuP8	KuP9	KuP
Korelasi	0,742	0,862	0,829	0,852	0,851	0,866	0,790	0,894	0,841	1

Sumber: Data Primer Hasil Olahan, 2017

c. Variabel Budaya Organisasi (BO)

Berdasarkan tampilan *output* SPSS terlihat bahwa korelasi masing-masing indikator (BO1 sampai dengan BO7) terhadap total skor konstruk (Budaya Organisasi) menunjukkan hasil yang signifikan. Jadi dapat disimpulkan bahwa

masing-masing indikator pertanyaannya adalah valid. BO7 memiliki hubungan terkuat terhadap total konstruk, sedangkan BO6 memiliki hubungan terendah.

Tabel IV.3.1.3 Korelasi Budaya Organisasi

	BO1	BO2	BO3	BO4	BO5	BO6	BO7	BO
Korelasi	0,792	0,792	0,624	0,777	0,491	0,796	0,642	1

d. Sumber: Data Primer Hasil Olahan, 2017

e. Variabel Strategi Organisasi (SO)

Berdasarkan tampilan *output* SPSS terlihat bahwa korelasi masing-masing indikator (SO1 sampai dengan SO5) terhadap total skor konstruk (Strategi Organisasi) menunjukkan hasil yang signifikan. Jadi dapat disimpulkan bahwa masing-masing indikator pertanyaannya adalah valid. SO5 memiliki hubungan terkuat terhadap total konstruk, sedangkan SO4 memiliki hubungan terendah.

Tabel IV.3.1.4 Korelasi Strategi Organisasi

	SO1	SO2	SO3	SO4	SO5	SO
Korelasi	0,821	0,670	0,758	0,528	0,859	1

Sumber: Data Primer Hasil Olahan, 2017

f. Variabel Motivasi Kerja (MK)

Berdasarkan tampilan *output* SPSS terlihat bahwa korelasi masing-masing indikator (MK1 sampai dengan MK7) terhadap total skor konstruk (Motivasi Kerja) menunjukkan hasil yang signifikan. Jadi dapat disimpulkan bahwa masing-masing indikator pertanyaannya adalah valid. MK4 memiliki hubungan terkuat terhadap total konstruk, sedangkan MK2 memiliki hubungan terendah.

Tabel IV.3.1.5 Korelasi Motivasi Karyawan

	MK1	MK2	MK3	MK4	MK5	MK6	MK7	MK
Korelasi	0,531	0,571	0,648	0,656	0,547	0,596	0,630	1

Sumber: Data Primer Hasil Olahan, 2017

4.3.2 Reliabilitas

Melalui aplikasi pengolahan dengan program SPSS versi 20 dengan uji statistik *Cronbach Alpha* (α). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* (α) > 0.60 (Nunnally, 1967 dalam Ghozali, 2001). Hasil pengolahan data terhadap enam indikator sebagai berikut:

Tabel IV.3.2 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach Alpha</i> (α)	Keterangan
Kinerja Karyawan (KiK)	0,743	Reliabel
Kualitas pemimpin (KuP)	0,789	Reliabel
Budaya Organisasi (BO)	0,775	Reliabel
Strategi Organisasi (SO)	0,788	Reliabel
Motivasi Karyawan (MK)	0,739	Reliabel

Sumber: Data Primer Hasil Olahan, 2017

a. Indikator Kinerja Karyawan

Tabel IV.3.2 menunjukkan bahwa konstruk Kinerja Karyawan memberikan nilai *Cronbach Alpha* 0,743 bisa dikatakan kuesioner untuk Kinerja Karyawan *reliabel*. Demikian halnya dengan 6 (enam) indikator-indikator untuk mengukur tingkat Kinerja Karyawan memberikan *Cronbach Alpha* diatas 0,60 (tabel pada lampiran).

b. Indikator Kualitas Pemimpin

Tabel IV.3.2 menunjukkan bahwa konstruk Kualitas Pemimpin memberikan nilai *Cronbach Alpha* 0,789 bisa dikatakan kuesioner untuk Kualitas Pemimpin *reliabel*. Demikian halnya dengan 9 (sembilan) indikator-indikator untuk mengukur tingkat Kualitas Pemimpin memberikan *Cronbach Alpha* diatas 0,60 (tabel pada lampiran).

c. Indikator Budaya Organisasi

Tabel IV.3.2 menunjukkan bahwa konstruk Budaya Organisasi memberikan nilai *Cronbach Alpha* 0,775 bisa dikatakan kuesioner untuk Budaya Organisasi *reliabel*. Demikian halnya dengan 7 (tujuh) indikator-indikator untuk mengukur tingkat Budaya Organisasi memberikan *Cronbach Alpha* diatas 0,60 (tabel pada lampiran).

d. Indikator Strategi Organisasi

Tabel IV.3.2 menunjukkan bahwa konstruk Strategi Organisasi memberikan nilai *Cronbach Alpha* 0,788 bisa dikatakan kuesioner untuk Strategi Organisasi *reliabel*. Demikian halnya dengan 5 (lima) indikator-indikator untuk mengukur tingkat Strategi Organisasi memberikan *Cronbach Alpha* diatas 0,60 (tabel pada lampiran).

e. Indikator Motivasi Karyawan

Tabel IV.3.2 menunjukkan bahwa konstruk Motivasi Karyawan memberikan nilai *Cronbach Alpha* 0,739 yang bisa dikatakan kuesioner untuk Motivasi Karyawan *reliabel*. Demikian halnya dengan 7 (tujuh) indikator-indikator untuk

mengukur tingkat Motivasi Karyawan memberikan *Cronbach Alpha* diatas 0,60 (tabel pada lampiran).

4.4. Analisis Deskriptif

Didalam melakukan penelitian, secara sistematis terdapat lima variabel yang terdiri dari satu variabel dependen yaitu Kinerja Karyawan (KiK), satu variabel independen yaitu Kualitas Pemimpin (KuP) dan tiga variabel intervening yaitu Budaya Organisasi (BO), Strategi Organisasi (SO), dan Motivasi Karyawan (MO). Analisis deskripsi variabel penelitian dilakukan untuk mengetahui sejauh mana pengaruh Kualitas Pemimpin terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan melalui Budaya Organisasi, Strategi Organisasi, dan Motivasi Karyawan pada BPS wilayah eks karesidenan Kedu. Analisis dilakukan berdasarkan tanggapan responden atas kuesioner yang dikembalikan, dengan langkah-langkah yang telah dijelaskan pada Bab III yaitu dengan menggunakan skala *likert*. Setelah diperoleh hasil pencapaian skor masing-masing variabel dan dimensi penelitian, selanjutnya dicari rata-rata dari jawaban responden tersebut. Untuk memudahkan menilai rata-rata maka dibuat interval. Dalam penelitian ini penulis menentukan kelas interval sebanyak 5. Rumus yang digunakan adalah:

$$\text{Panjang Kelas Interval} = \frac{\text{Rentang}}{\text{Banyaknya kelas interval}}$$

Dimana : Rentang = Nilai tertinggi – nilai terendah

Berdasarkan rumus diatas maka

$$\text{Panjang Kelas Interval} = \frac{5-1}{5} = 0,8$$

Maka interval dari kriteria penilaian adalah sebagai berikut :

Tabel IV.4.1 Kriteria Katagori Interval Skor

Interval Skor	Kategori
1 – 1,79	Sangat Tidak Baik (STB)
1, 8 – 2,59	Kurang Baik (KB)
2,60 – 3,39	Cukup Baik (CB)
3,40 – 4,19	Baik (B)
4,20 – 5,00	Sangat Baik (SB)

Dari hasil penghitungan rata-rata skor per variabel dengan kriteria kategorinya disajikan dalam tabel berikut.

Tabel IV.4.2 Nilai Rata-rata Skor per Variabel

Variabel	Rata-rata	Kategori
Kinerja Karyawan (KiK)	3,99	Baik
Kuantitas	4,39	Sangat Baik
Kualitas	3,86	Baik
Efektif	3,97	Baik
Kreatifitas	3,72	Baik
ketepatan waktu	4,01	Baik
inisiatif	3,96	Baik
Kualitas Pemimpin (KuP)	3,77	Baik
Taqwa	4,40	Sangat Baik
Tangguh	3,75	Baik
Keteladanan	3,72	Baik
Visioner	3,77	Baik
Inspiratif	3,65	Baik
Tegas	3,69	Baik
Bertanggungjawab	3,73	Baik

Konsisten	3,63	Baik
Penyelesai masalah	3,64	Baik
Budaya Organisasi (BO)	4,17	Baik
Kemauan individu menjunjung tinggi budaya	4,36	Sangat Baik
Kemauan untuk mengikuti budaya organisasi	4,48	Sangat Baik
Kemauan untuk memelihara budaya organisasi	3,80	Baik
Kecocokan budaya organisasi terhadap perilaku karyawan	4,31	Sangat Baik
Kesesuaian tingkah laku karyawan BPS dengan budaya organisasi	3,89	Baik
Kemauan menjadikan budaya organisasi sebagai nilai pribadi karyawan	4,27	Sangat Baik
Aktif dalam pengembangan budaya organisasi	4,07	Baik
Strategi Organisasi (SO)	4,15	Baik
Kejelasan arah masa depan	4,48	Sangat Baik
Kemampuan dalam mengimplementasikan rencana	3,80	Baik
Kesesuaian pada visi dan misi	4,31	Sangat Baik
Fleksibilitas strategi	3,89	Baik
Kelengkapan pelaksanaan strategi	4,27	Sangat Baik
Motivasi Kerja (MK)	3,95	Baik
Cekatan	3,97	Baik
Sigap	3,96	Baik
Disiplin	4,02	Baik
Tidak kenal lelah	3,87	Baik
Tidak mudah putus asa	3,96	Baik
Minat terhadap tugas	3,89	Baik
Dorongan untuk berprestasi	3,94	Baik

Sumber: Data Primer Hasil Olahan, 2017

Uraian hasil analisis deskriptif setiap variabel adalah sebagai berikut:

a. Kinerja Karyawan (KiK)

Pada variabel Kinerja Karyawan (KiK) nilai tertinggi terlihat pada indikator kuantitas pekerjaan yaitu mendapat penilaian dengan kriteria baik yang sejalan dengan kondisi beban pekerjaan yang padat dan semuanya harus selalu tepat

waktu agar data yang dihasilkan bisa dimanfaatkan sesuai kondisi waktu yang diinginkan. Empat indikator lain juga memiliki penilaian baik dengan urutan berturut turut inisiatif, kualitas dan kreatifitas. Kondisi padatnya pekerjaan menjadikan karyawan mampu berinisiatif tinggi dalam penyelesaian pekerjaan akan tetapi sedikit kurag terjaga di kualitas dan juga menjadikan kreatifitas tidak bisa optimal.

b. Kualitas Pemimpin (KuP)

Variabel Kualitas Pemimpin (KuP) mempunyai nilai tertinggi pada indikator Taqwa dengan kriteria penilaian sangat baik yang mengindikasikan bahwa para pemimpin di BPS khususnya di wilayah eks Karesidenan Kedu mempunyai tingkat ketaqwaan yang baik dengan nilai rata rata 4,40. Sedangkan untuk delapan indikator yang lain mendapatkan penilaian baik dengan rata rata kurang dari 4 yang mengindikasikan masih adanya keraguan dari karyawan terhadap pemimpin mereka. Keraguan terbesar ada pada indikator konsistensi pimpinan di setiap permasalahan disusul oleh indikator penyelesai masalah, pemberi inspiratif, ketegasan, keteladanan, tanggungjawab, ketangguhan, dan visioner terhadap masa depan.

c. Budaya Organisasi (BO)

Variabel Intervening Budaya Organisasi (BO) mempunyai nilai yang sangat baik di 3 indikatornya sedangkan 3 indikator lainnya mendapatkan penilaian baik. Nilai tertinggi ada pada indikator kemauan untuk menjunjung mengikuti budaya organisasi yaitu dengan nilai 4,48. Kondisi ini adalah suatu modal yang baik untuk dapat menghasilkan budaya yang baik. Sementara nilai terendah ada

pada indikator kemauan untuk memelihara budaya organisasi yaitu bernilai 3,80 yang mengindikasikan ada perilaku karyawan yang berupaya untuk memperbaiki budaya yang ada dan tidak ingin mempertahankan budaya yang saat ini ada. Akan tetapi hal ini akan teratasi apabila karyawan secara aktif berperan dalam pengembangan budaya organisasi dan terlihat dalam indikator bernilai 4,07 yang berarti karyawan setuju untuk berperan aktif. Adalah suatu hal yang menguntungkan bagi suatu organisasi apabila karyawan berkeinginan untuk menjaga dan menjunjung tinggi budaya serta aktif dalam pengembangannya ke arah yang lebih baik.

d. Strategi Organisasi (SO)

Variabel intervening Strategi Organisasi (SO) mendapatkan nilai sangat baik dari karyawan dengan nilai di atas 4 untuk tiga indikatornya dan dua indikator mendapatkan nilai baik dibawah 4. Nilai terendah pada pengimplementasian strategi organisasi yang mempunyai nilai rata rata 3,86. Karyawan masih sedikit meragukan hal ini, dengan melihat perjalanan strategi organisasi khususnya reformasi birokrasi yang dirasakan berjalan dengan lamban di tingkat karyawan terbawah yaitu tingkat kabupaten kota khususnya di wilayah eks karesidenan Kedu. Demikian juga fleksibilitas strategi yang mendapatkan penilaian yang agak rendah yaitu 3,85.

e. Motivasi Karyawan (MK)

Variabel intervening Motivasi Karyawan (MK) memiliki nilai indikator yang merata yaitu baik. Hanya ada satu yang mempunyai nilai di atas 4 yaitu disiplin karyawan, sedangkan 6 indikator lain mempunyai nilai kurang dari 4 meskipun

sangat mendekati. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan masih mempunyai sedikit keraguan dalam memotivasi dirinya sendiri. Perlu ada tindakan yang nyata dari organisasi agar karyawan termotivasi lebih baik lagi.

Hasil penghitungan rata-rata skor per variabel untuk masing masing wilayah kantor BPS objek penelitian disajikan dalam tabel berikut :

Tabel IV.4.3 Nilai Rata-rata Skor per Total Variabel per Kabupaten Kota

Lokasi Variabel	BPS Kabupaten Purworejo	BPS Kabupaten Magelang	BPS Kota Magelang	BPS Kabupaten Temanggung	BPS Kabupaten Wonosobo
Kinerja Karyawan (KiK)	4,01	4,01	3,96	4,00	3,95
Kualitas Pemimpin (KuP)	3,80	3,83	3,67	3,82	3,72
Budaya Organisasi (BO)	4,12	4,15	4,06	4,21	4,17
Strategi Organisasi (SO)	4,14	4,17	4,06	4,21	4,21
Motivasi Karyawan (MK)	4,01	3,93	3,94	3,90	3,94

Sumber: Data Primer Hasil Olahan, 2017

Dari tabel diatas dapat diuraikan kondisi untuk setiap kantor BPS dalam wilayah pengamatan sebagai berikut :

1. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan di kelima kantor BPS wilayah pengamatan pada umumnya baik dan tidak ada beda yang signifikan dengan nilai skor tertinggi di 4,01 dan skor terendah 3,95. Hal ini menunjukkan bahwa kondisi kinerja karyawan baik di BPS wilayah eks karisidenan Kedu.

2. Kualitas Pemimpin

Penilaian terhadap kualitas pemimpin di atasnya oleh para karyawan, tidak mempunyai beda yang signifikan dengan skor tertinggi adalah untuk pemimpin di BPS Kabupaten Magelang yaitu 3,83 dan skor terendah adalah penilaian karyawan terhadap pemimpinnya di BPS Kota Magelang.

3. Budaya Organisasi

Persepsi karyawan terhadap budaya organisasi di kantornya yang mempunyai nilai tertinggi adalah BPS Kabupaten Temanggung dengan skor 4,21 dengan kategori sangat baik dan skor yang terendah berada di BPS Kota Magelang dengan nilai skor 4,06 dengan kategori baik. Dari data ini budaya organisasi mempunyai kondisi yang serupa untuk wilayah pengamatan.

4. Strategi Organisasi

Penilaian terhadap strategi organisasi di masing masing wilayah pengamatan juga mempunyai nilai yang hamper seragam dengan kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa strategi organisasi yang diimplementasikan di masing masing kantor BPS adalah suatu strategi yang sama dalam melaksanakan tujuan organisasi.

5. Motivasi Karyawan

Persepsi karyawan terhadap motivasi karyawan di wilayah kantor masing-masing untuk kelima kantor BPS pengamatan adalah dalam kategori baik. Tidak ada beda yang signifikan untuk motivasi karyawan. Kondisi ini menunjukkan bahwa karyawan BPS secara keseluruhan mempunyai motivasi yang hampir sama.

4.5. Analisis Inferensial

Pada penelitian ini analisis inferensia yang digunakan adalah analisis jalur. Sebelum sampai ke analisis jalur dilakukan uji asumsi, analisis regresi baik regresi sederhana maupun regresi berganda dan uji hiptotesis.

4.5.1 Uji Asumsi Klasik

4.5.1.1. Uji Heteroskedastisitas

Model regresi yang baik adalah varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap (*Homoskedastisitas*) atau tidak terjadi *Heteroskedastisitas*. Deteksi *Heteroskedastisitas* dalam penelitian ini dengan menggunakan Korelasi Spearman, dengan program SPSS versi 20 ditampilkan sebagai berikut:

Tabel IV.5.1.1 Korelasi Spearman variabel dengan residual

Spearman's rho	KuP	BO	SO	MK
Unstandardized Residual/Sig(2 tailed)	0,908	0,855	0,901	0,962

Sumber: Data Primer Hasil Olahan, 2017

Dari tabel diatas terlihat nilai sig (2-tail test) antara masing-masing variabel independen dengan residualnya memiliki tingkat signifikan lebih besar dari 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa tidak ada heteroskedastisitas masing-masing variabel dengan residualnya.

4.5.1.2. Uji Multikolinieritas

Salah satu asumsi yang terpenuhi untuk menghasilkan model regresi yang BLUE (*Best Linier Unbiased Estimator*) adalah varian masalah multikolinieritas atau hubungan yang linier antara variabel independen. Permasalahan ini menyebabkan

estimator OLS mempunyai varian yang besar sehingga *Standart Error* juga besar. Deteksi *multikolinieritas* dalam penelitian ini dengan menggunakan *Tolerance* dan *Variance Inflation Faktor*, dengan program SPSS versi 20 mendapatkan hasil sebagai berikut:

Tabel IV.5.1.2 Colinearity Statistic antara variabel *idenpendent*

Collinearity Statistics	KuP	BO	SO	MK
<i>Tolerance</i>	0,523	0,479	0,482	0,868
<i>Variance Inflation Faktor (VIF)</i>	1,911	2,654	2,227	1,453

Sumber: Data Primer Hasil Olahan, 2017

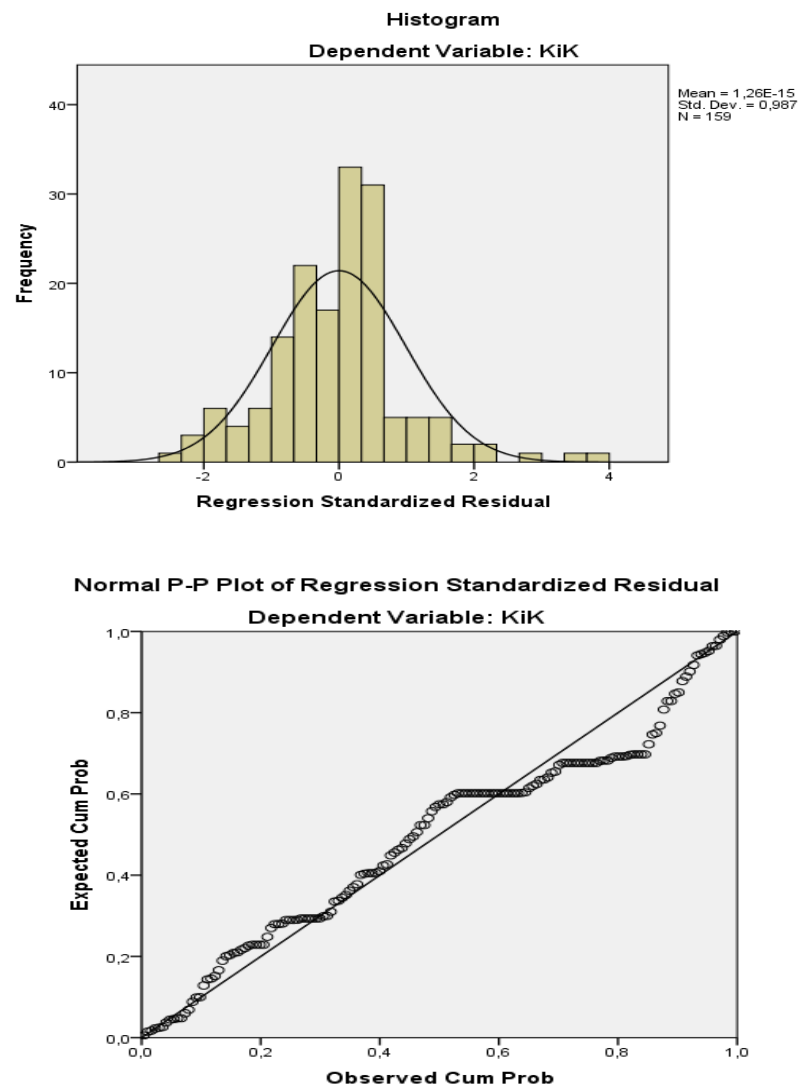
Berdasarkan nilai VIF dari hasil pengolahan program SPSS nilainya kurang dari 10, demikian pula dengan menggunakan angka *tolerance* nilainya diatas 0,10. Hasil ini menunjukkan bahwa tidak ada masalah *multikolinieritas* dalam model regresi.

4.5.1.3. Uji Normalitas

Hasil olahan data dengan menggunakan program SPSS versi 20 seperti terlihat dalam grafik berikut:

Hasil histogram dan scater plot variabel penelitian terlihat berdistribusi normal, terlihat titik-titik menyebar pada sumbu diagonal grafik dan mengikuti arah garis diagonal.

Gambar IV.5.1.3 Histogram dan P-P Plot



4.5.2. Analisis Regresi

Analisis regresi digunakan dalam peramalan variabel dependen berdasarkan variabel-variabel independennya. Dalam penelitian ini diungkapkan pengaruh antara kualitas pemimpin terhadap budaya organisasi, kualitas pemimpin terhadap strategi organisasi, dan kualitas pemimpin terhadap motivasi kerja yang

dianalisa dengan regresi sederhana. Sedangkan untuk mengetahui pengaruh variabel gaya budaya organisasi, strategi organisasi dan motivasi karyawan secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan akan dianalisa dengan regresi linear berganda.

4.5.2.1. Regresi Sederhana

Hasil pengolahan data dengan SPSS 20 didapat koefisien regresi seperti berikut:

Tabel IV.5.2.1. Rangkuman Hasil Koefisien Regresi Sederhana

	Unstandardized Coefficients (KuP)		T	Keterangan
	Constan	B	Sig	
BO	14,480	0,433	0,000	Signifikan
SO	10,128	0,313	0,000	Signifikan
MK	20,975	0,195	0,000	Signifikan

Sumber: Data Primer Hasil Olahan, 2017

Langkah selanjutnya memasukkan koefisien regresi sederhana tersebut ke dalam model seperti yang sudah tersebut pada bab III.

Untuk melihat pengaruh Kualitas Pemimpin (KuP) dalam persamaan regresi ini dilakukan dengan menentukan penilaian sebagai berikut :

1. Menentukan interval nilai variabel

$$\text{Panjang Kelas Interval} = \frac{\text{Rentang}}{\text{Banyaknya kelas interval}}$$

Dimana :

$$\text{Rentang} = (\text{Nilai tertinggi x banyaknya indikator pertanyaan}) - (\text{nilai terendah banyaknya indikator pertanyaan})$$

Berdasarkan rumus diatas dengan jumlah pertanyaan untuk BO di kuesioner adalah 7 maka :

$$\text{Panjang Kelas Interval} = \frac{(5 \times 7) - (1 \times 7)}{5} = 5,6$$

Dengan cara yang sama di peroleh nilai interval untuk strategi organisasi (SO) adalah 4 , interval untuk motivasi karyawan (MK) adalah 5,6 , interval untuk kualitas pemimpin (KuP) adalah 7,2 dan kinerja karyawan (KiK) mempunyai interval 4,8.

2. Menentukan skor nilai variabel

Dengan interval tersebut disusun kategori dan skor BO, SO, MK, KuP dan KiK adalah sebagai berikut :

Tabel IV.5.2.2 Kriteria Katagori Interval Skor

BO = MK	Interval Skor			Kategori
	SO	KuP	KiK	
7,0 – 12,6	5,0 – 9,0	9,0 – 16,2	6,0 – 10,8	Sangat Rendah Sekali (SRS)
12,7 – 18,2	9,1 – 13	16,3 – 23,4	10,9 – 15,6	Sangat Rendah (SR)
18,4 – 23,8	13,1 – 17	23,5 – 30,6	15,7 – 20,4	Cukup Tinggi (CT)
24,0 – 29,4	17,1 – 21	30,7 – 37,8	20,5 – 25,2	Tinggi (T)
29,7 – 35	21,1 – 25	37,9 – 45	25,3 – 30	Sangat Tinggi (ST)

1. Pengaruh Kualitas Pemimpin (KuP) terhadap Budaya Organisasi (BO)

Dari tabel IV.5.2.1 dapat dilihat bahwa nilai konstanta untuk variabel kualitas pemimpin adalah 14,480 sedangkan hasil nilai koefisien kualitas pemimpin adalah 0,433. Dengan demikian dapat dibuat persamaan regresi linear dengan mengacu pada rumus $BO = \alpha_1 + \beta_1 \text{KuP} + e_1$, sebagai berikut :

$$BO = 14,480 + 0,433 \text{KuP} + e_1$$

Dimana : BO adalah budaya organisasi, dan KuP adalah kualitas pemimpin.

Arti yang termaksud di dalam persamaan regresi linear tersebut dengan melihat tabel kriteria skor IV.5.2.2. adalah :

- ✚ Apabila nilai total minimum KuP = $1 \times 9 = 9$ maka nilai variabel budaya organisasi adalah sebesar 18,377 masuk sebagai kategori sangat rendah.
- ✚ Apabila nilai total maksimum KuP = $5 \times 9 = 45$ maka nilai variabel budaya organisasi adalah sebesar 33,965 masuk sebagai kategori sangat tinggi.

Intepretasi dari persamaan di atas mengandung implikasi bahwa kualitas pemimpin BPS wilayah eks karesidenan Kedu searah dengan variabel budaya organisasi, dengan kata lain bahwa variabel kualitas pemimpin BPS wilayah eks karisidenan Kedu mempunyai pengaruh yang positif terhadap budaya organisasi.

Pengujian hipotesis dilakukan dengan uji t untuk mengetahui diterima atau ditolaknya hipotesis, dengan ketentuan seperti yang telah dijelaskan sebelumnya yaitu dibandingkan dengan tingkat kesalahan α (5%).

Berdasarkan data tabel IV.5.2.1 diperoleh tingkat sig sebesar 0,000 lebih kecil dari nilai α yaitu 0,05.

Hasil uji-t tersebut dikaitkan dengan pengujian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu :

Hipotesis 1

$H_0 : \beta_1 = 0$: menunjukkan tidak ada pengaruh antara kualitas pemimpin dalam organisasi terhadap ketaatan berbudaya dalam organisasi

$H_1 : \beta_1 \neq 0$: menunjukkan ada pengaruh antara kualitas pemimpin dalam organisasi terhadap ketaatan berbudaya dalam organisasi

Kriteria diterimanya hipotesis :

- Jika $\text{sig} < 0,05$, maka H_0 ditolak.
- Jika $\text{sig} > 0,05$ maka H_0 diterima.

Signifikansi hasil output menunjukkan adalah 0,000 lebih kecil dari nilai α yaitu 0,005 berarti H_0 ditolak. Hal ini menjelaskan bahwa kualitas pemimpin BPS wilayah eks karesidenan Kedu berpengaruh nyata terhadap ketaatan berbudaya dalam organisasi karyawan BPS wilayah eks karisidenan Kedu.

2. Pengaruh Kualitas Pemimpin (KuP) terhadap Strategi Organisasi (SO)

Dari tabel IV.5.2.1 di atas dapat dilihat bahwa nilai konstanta untuk variabel kualitas pemimpin adalah 10,128 sedangkan hasil nilai koefisien kualitas pemimpin adalah 0,313. Dengan demikian dapat dibuat persamaan regresi linear dengan mengacu pada rumus $SO = \alpha_2 + \beta_2 \text{KuP} + e_2$, sebagai berikut :

$$SO = 10,128 + 0,313 \text{ KuP} + e_2$$

Dimana : SO adalah Strategi organisasi, dan KuP adalah kualitas pemimpin.

Arti yang termaksud di dalam persamaan regresi linear tersebut dengan melihat tabel kriteria skor IV.5.2.2.adalah :

- ✚ Apabila nilai total minimum KuP = 9 maka nilai variabel strategi organisasi adalah sebesar 12,945 masuk sebagai kategori sangat rendah.
- ✚ Apabila nilai total maksimum KuP = 45 maka nilai variabel strategi organisasi adalah sebesar 24,213 masuk sebagai kategori sangat tinggi.

Intepretasi dari persamaan di atas adalah bahwa variabel kualitas pemimpin BPS wilayah eks karisidenan Kedu mempunyai pengaruh yang searah terhadap strategi organisasi. Pada saat kualitas pemimpin baik maka implementasi strategi akan berjalan dengan sangat baik dan sebaliknya apabila kualitas pemimpin sangat rendah maka implementasi strategi tidak dapat berjalan dengan baik.

Pengujian hipotesis dilakukan dengan uji t untuk mengetahui diterima atau ditolaknya hipotesis, dengan ketentuan seperti yang telah dijelaskan sebelumnya.

Hipotesis 2

H0 : $\beta_2 = 0$: menunjukkan tidak ada pengaruh antara kualitas pemimpin dalam organisasi terhadap implementasi strategi organisasi

H1 : $\beta_2 \neq 0$: menunjukkan ada pengaruh antara kualitas pemimpin dalam organisasi terhadap implementasi strategi organisasi

Kriteria diterimanya hipotesis :

- Jika $\text{sig} < 0,05$, maka H0 ditolak.
- Jika $\text{sig} > 0,05$ maka H0 diterima.

Signifikansi hasil output menunjukkan adalah 0,000 lebih kecil dari nilai α yaitu 0,005 berarti H0 ditolak. Hal ini menjelaskan bahwa kualitas pemimpin BPS wilayah eks karesidenan Kedu berpengaruh nyata terhadap implementasi strategi organisasi BPS wilayah eks karesidenan Kedu.

3. Pengaruh Kualitas Pemimpin (KuP) terhadap Motivasi Karyawan (MK)

Dari tabel IV.5.2.1 di atas dapat dilihat bahwa nilai konstanta untuk variabel kualitas pemimpin adalah 20,975 sedangkan hasil nilai koefisien kualitas pemimpin adalah 0,195. Dengan demikian dapat dibuat persamaan regresi

linear dengan mengacu pada rumus $MK = \alpha_3 + \beta_3 KuP + e_3$, sebagai berikut :

$$MK = 20,975 + 0,195 KuP + e_3$$

Dimana : MK adalah motivasi karyawan, dan KuP adalah kualitas pemimpin.

Arti yang termaksud di dalam persamaan regresi linear tersebut dengan melihat tabel kriteria skor IV.5.2.2. adalah :

- ✚ Apabila nilai total KuP = 9 maka nilai variabel motivasi karyawan adalah sebesar 22,730 masuk sebagai kategori cukup tinggi.
- ✚ Apabila nilai total KuP = 45 maka nilai variabel motivasi karyawan adalah sebesar 29,500 masuk sebagai kategori sangat tinggi.

Intepretasi dari persamaan di atas mengandung implikasi bahwa kualitas pemimpin BPS wilayah eks karisidenan Kedu searah dengan variabel motivasi karyawan, dengan kata lain bahwa variabel kualitas pemimpin BPS wilayah eks karisidenan Kedu mempunyai pengaruh yang positif terhadap motivasi karyawan.

Pengujian hipotesis dilakukan dengan uji t untuk mengetahui diterima atau ditolaknya hipotesis, dengan ketentuan seperti yang telah dijelaskan sebelumnya.

Hipotesis 3

$H_0 : \beta_3 = 0$: menunjukkan tidak ada pengaruh antara kualitas pemimpin dalam organisasi terhadap motivasi karyawan

$H_1 : \beta_3 \neq 0$: menunjukkan Ada pengaruh antara kualitas pemimpin dalam organisasi terhadap motivasi karyawan

Kriteria diterimanya hipotesis :

- Jika $\text{sig} < 0,05$, maka H_0 ditolak.

- Jika $\text{sig} > 0,05$ maka H_0 diterima.

Signifikansi hasil output menunjukkan adalah 0,000 lebih kecil dari nilai α yaitu 0,005 berarti H_0 ditolak. Hal ini menjelaskan bahwa kualitas pemimpin BPS wilayah eks karesidenan Kedu berpengaruh nyata terhadap motivasi karyawan BPS wilayah eks karisidenan Kedu.

4.5.2.2 Regresi Berganda

Untuk melihat pengaruh antara variabel gaya budaya organisasi, strategi organisasi, motivasi karyawan dan kualitas pemimpin secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan, digunakan analisa regresi berganda dengan bantuan program SPSS versi 20, hasil seperti termuat pada tabel di bawah ini.

Tabel IV.5.2.3. Rangkuman Hasil Koefisien Regresi Berganda

	Unstandardized Coefficients	T	Sig t	Keterangan
Constan	9,346	7,142	0,000	Signifikan
BO	-0,199	-1,886	0,061	Tidak Signifikan
SO	0,415	2,910	0,004	Signifikan
MK	0,286	5,086	0,000	Signifikan
KuP	0,114	4,297	0,000	Signifikan

Dependent variabel KiK

Sumber: Data Primer Hasil Olahan, 2017

Dari data yang terlihat pada tabel IV.5.2.3 dapat diketahui bahwa nilai konstanta regresi linear berganda 9,346 dengan nilai koefisien budaya organisasi -0,199, nilai koefisien strategi organisasi 0,415, nilai koefisien motivasi karyawan 0,286 dan nilai koefisien regresi variabel kualitas pemimpin 0,114. Maka dengan

mengacu pada rumus persamaan regresi linear berganda $KiK = \alpha_5 + \beta_5BO + \beta_5SO + \beta_5MK + \beta_5KuP + e_5$, dapat dibentuk persamaan regresi linear berganda sebagai berikut :

$$KiK = 9,346 - 0,199 BO + 0,415 SO + 0,286 MK + 0,114 KuP + e_5$$

Dimana :

$KiK =$ Kinerja Karyawan
 $SO =$ Strategi Organisasi
 $MK =$ Motivasi Karyawan

$BO =$ Budaya Organisasi
 $KuP =$ Kualitas Pemimpin

Kebermaknaan dari persamaan regresi linear berganda di atas dengan melihat tabel kriteria skor IV.5.2.2. mengandung implikasi:

✚ Jika variabel independent mempunyai nilai minimum yaitu budaya organisasi (7), strategi organisasi (5), motivasi karyawan (7) dan kualitas pemimpin (9) secara bersama-sama maka kinerja karyawan BPS wilayah eks karesidenan Kedu akan mempunyai nilai sebesar 13,074 dengan kategori sangat rendah.

✚ Jika variabel independent mempunyai nilai minimum yaitu budaya organisasi (35), strategi organisasi (25), motivasi karyawan (35) dan kualitas pemimpin (45) secara bersama-sama maka kinerja karyawan BPS wilayah eks karesidenan Kedu akan mempunyai nilai sebesar 27,914 dengan kategori sangat tinggi.

Kondisi ini menjelaskan apabila variabel independent mempunyai nilai minimum maka kinerja karyawan juga akan bernilai rendah, dan apabila variabel independent mempunyai nilai tinggi maka kinerja karyawan juga akan bernilai tinggi artinya keempat variabel independent secara bersama sama sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

4.5.2.3. Uji Parsial (Uji t)

Uji Statistik t menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas secara individual dalam menerangkan variabel-variabel terikat.

Hipotesa nol (H_0) yang diuji adalah:

$$H_0: b_i = 0$$

Artinya suatu variabel independen bukan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen.

$$H_0: b_i \neq 0$$

Artinya variabel independen merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen.

Selanjutnya untuk melakukan pengujian terhadap hipotesa 4,5, 6, dan 7 dapat dilihat pada tabel IV.5.2.2.

Pengujian terhadap hipotesa hipotesa tersebut adalah:

Hipotesa 4

$H_0 : \beta_4 = 0$: menunjukkan tidak ada pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dalam organisasi

$H_1 : \beta_4 \neq 0$: menunjukkan ada pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dalam organisasi

Kriteria diterimanya hipotesis :

- Jika $\text{sig} < 0,05$, maka H_0 ditolak.
- Jika $\text{sig} > 0,05$ maka H_0 diterima.

Signifikansi hasil output menunjukkan adalah 0,061 lebih kecil dari nilai α yaitu 0,05 berarti H_0 diterima. Hal ini menjelaskan bahwa budaya organisasi BPS wilayah eks

karesidenan Kedu tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan BPS wilayah eks karesidenan Kedu.

Hipotesa 5

H0 : $\beta_5 = 0$: menunjukkan tidak ada pengaruh antara strategi organisasi terhadap kinerja karyawan dalam organisasi

H1 : $\beta_5 \neq 0$: menunjukkan ada pengaruh antara strategi organisasi terhadap kinerja karyawan dalam organisasi

Kriteria diterimanya hipotesis :

- Jika $\text{sig} < 0,05$, maka H0 ditolak.
- Jika $\text{sig} > 0,05$ maka H0 diterima.

Signifikansi hasil output menunjukkan adalah 0,004 lebih kecil dari nilai α yaitu 0,05 berarti H0 ditolak. Hal ini menjelaskan bahwa strategi organisasi BPS wilayah eks karesidenan Kedu berpengaruh nyata terhadap kinerja karyawan BPS wilayah eks karesidenan Kedu.

Hipotesa 6

H0 : $\beta_6 = 0$: menunjukkan tidak ada pengaruh antara motivasi karyawan dalam organisasi terhadap kinerja karyawan dalam organisasi

H1 : $\beta_6 \neq 0$: menunjukkan ada pengaruh antara motivasi karyawan dalam organisasi terhadap kinerja karyawan dalam organisasi

Kriteria diterimanya hipotesis :

- Jika $\text{sig} < 0,05$, maka H0 ditolak.
- Jika $\text{sig} > 0,05$ maka H0 diterima.

Signifikansi hasil output menunjukkan adalah 0,000 lebih kecil dari nilai α yaitu 0,05 berarti H_0 ditolak. Hal ini menjelaskan bahwa motivasi karyawan BPS wilayah eks karesidenan Kedu berpengaruh nyata terhadap kinerja karyawan BPS wilayah eks karesidenan Kedu.

Hipotesis 7

$H_0 : \beta_7 = 0$: menunjukkan tidak ada pengaruh antara kualitas pemimpin dalam organisasi terhadap kinerja karyawan dalam organisasi

$H_1 : \beta_7 \neq 0$: menunjukkan ada pengaruh antara kualitas pemimpin dalam organisasi terhadap kinerja karyawan dalam organisasi

Kriteria diterimanya hipotesis :

- Jika $\text{sig} < 0,05$, maka H_0 ditolak.
- Jika $\text{sig} > 0,05$ maka H_0 diterima.

Signifikansi hasil output menunjukkan adalah 0,020 lebih kecil dari nilai α yaitu 0,05 berarti H_0 ditolak. Hal ini menjelaskan bahwa kualitas pemimpin BPS wilayah eks karesidenan Kedu berpengaruh nyata terhadap kinerja karyawan BPS wilayah eks karesidenan Kedu.

Hasil uji signifikansi secara individual sebagaimana terlihat pada tabel IV.5.2.3 dari nilai statistik t memperlihatkan bahwa tiga variabel berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan (nilai $\text{sig } t < 0,05$) yaitu kualitas pemimpin dengan tingkat signifikansi 0,000; strategi organisasi dengan tingkat signifikansi 0,004; dan motivasi karyawan dengan tingkat signifikansi 0,000. Variabel budaya

organisasi secara parsial tidak mempengaruhi kinerja karyawan dengan tingkat signifikansi 0,061.

4.5.2.4. Koefisien Determinasi (R^2)

Berdasarkan hasil pengolahan program SPSS nilai *koefisien determinasi* sebesar 52,8 persen. Hal ini berarti 52,8 persen variasi kualitas dapat dijelaskan variabel kinerja karyawan melalui kualitas pemimpin, budaya organisasi, strategi organisasi, dan motivasi karyawan sedangkan 47,2 dijelaskan oleh sebab yang lain.

Tabel IV.5.2.4 Hasil Uji Determinasi

	R	R Square
Model	0,727	0,528

Dependent Variable: KiK

Predictors: (Constant) BO, SO, MK, KuP

Sumber: Data Primer Hasil Olahan, 2017

4.5.2.5. Uji Simultan (Uji F)

Uji Statistik F menunjukkan semua variabel bebas dalam model memiliki pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat.

Hipotesa yang diuji adalah:

$$H_0: \rho = 0$$

Artinya suatu variabel independen secara simultan bukan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen.

$$H_0: \rho \neq 0$$

Artinya variabel independen secara simultan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen.

Kriteria pengujian untuk menerima hipotesis adalah :

- Jika $\text{sig} < 0,05$, maka H_0 ditolak.
- Jika $\text{sig} > 0,05$ maka H_0 diterima.

Hasil pengolahan program SPSS sebagai berikut:

Tabel IV.5.2.5 Hasil Uji F

	F	Sig
Modeli	43,129	0,000

Dependent Variable: KiK

Predictors: (Constant), KuP, MK, SO, BO

Sumber: Data Primer Hasil Olahan, 2017

Dari hasil tersebut dapat diambil keputusan bahwa variabel bebas yaitu kualitas pemimpin, budaya organisasi, strategi organisasi dan motivasi karyawan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan. Apabila keempat variabel mempunyai nilai yang baik maka kinerja karyawan juga akan tinggi, dan sebaliknya.

4.5.3. Analisis Jalur

Analisis jalur digunakan untuk menganalisis hubungan variabel kualitas pemimpin dengan kinerja karyawan melalui variabel intervening budaya organisasi, strategi organisasi, dan motivasi karyawan. Tujuannya adalah untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel tersebut. Berdasarkan hasil perhitungan analisis jalur, maka dapat diberikan informasi dalam rangkuman hasil koefisien analisis jalur seperti pada Tabel IV.5.1

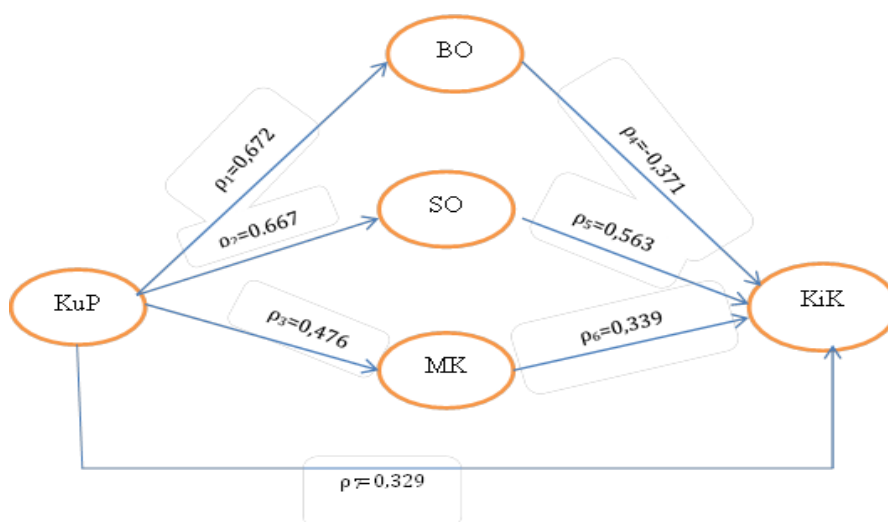
Tabel IV.5.3 Rangkuman Hasil Koefisien Analisis Jalur

Hubungan variabel	Koefisien Jalur (Beta)	Nilai t	Nilai Significant	Keterangan
KuP → BO	0,672	11,368	0,000	Signifikan
KuP → SO	0,667	11,211	0,000	Signifikan
KuP → MK	0,476	6,780	0,000	Signifikan
BO → KiK	-0,371	-1,886	0,061	Tidak Signifikan
SO → KiK	0,563	2,910	0,004	Signifikan
MK → KiK	0,339	5,086	0,000	Signifikan
KuP → KiK	0,329	4,297	0,000	Signifikan

Sumber: Data Primer Hasil Olahan, 2017

Uji validasi koefisien pada jalur untuk pengaruh langsung adalah sama dengan pada regresi dengan melihat nilai *level of significant* (sig) < 0,05, yang sudah terangkum pada tabel di atas. Mengacu pada Tabel tersebut diatas, maka dapat digambarkan model Path Analysis seperti berikut ini.

Gambar IV.5.3 Model Path Analysis



Berdasarkan Tabel IV.5.3, dapat diketahui besarnya pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total yaitu:

Tabel IV.5.4 Perhitungan Analisis Jalur

	Langsung	Tidak Langsung	Total
KuP → BO	0,672		
KuP → SO	0,667		
KuP → MK	0,476		
BO → KiK	-0,371		
SO → KiK	0,563		
MK → KiK	0,339		
KuP → KiK	0,329		
KuP → BO → KiK		$(0,672 \times -0,371) = -0,249$	$(-0,249 + 0,329) = 0,080$
KuP → SO → KiK		$(0,667 \times 0,563) = 0,375$	$(0,375 + 0,329) = 0,704$
KuP → MK → KiK		$(0,476 \times 0,339) = 0,161$	$(0,161 + 0,329) = 0,490$

Pengujian hipotesis analisis jalur

Mengacu pada Tabel IV.5.3 maka dapat dilakukan pengujian hipotesis pengaruh masing – masing variabel dalam penelitian ini. Pengujian hipotesis analisis jalur berdasarkan koefisien regresi untuk masing masing hubungan dua variabel pembentuknya. Apabila kedua hubungan untuk masing masing 2 variabel pembentuk jalur tersebut signifikan, maka analisis jalur untuk ketiga variabel tersebut adalah signifikan. Dan sebaliknya apabila hubungan antara 2 variabel dalam analisis jalur tersebut salah satu tidak signifikan, maka analisis jalur untuk ketiga variabel tersebut tidak signifikan. Pengujian hipotesis disajikan sebagai berikut:

Hipotesis 8

Ada pengaruh kualitas pemimpin dalam organisasi terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi

Dari hasil perhitungan analisis regresi antara kualitas pemimpin dan budaya organisasi menunjukkan hubungan yang signifikan sedangkan hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan adalah tidak signifikan, maka pengaruh kualitas pemimpin dalam organisasi terhadap kinerja karyawan dengan budaya organisasi sebagai intervening adalah tidak signifikan. Hal ini menjelaskan bahwa hipotesis 8 tidak terbukti.

Hipotesis 9

Ada pengaruh kualitas pemimpin dalam organisasi terhadap kinerja karyawan melalui strategi organisasi

Hasil regresi antara kualitas pemimpin dan strategi organisasi adalah signifikan dan koefisien regresi antara strategi organisasi terhadap kinerja karyawan juga signifikan sehingga pengaruh kualitas pemimpin dalam organisasi terhadap kinerja karyawan melalui strategi organisasi sebagai intervening di BPS wilayah eks karisidenan Kedu adalah signifikan yang artinya strategi organisasi adalah variabel intervening dalam hubungan pengaruh kualitas pemimpin terhadap kinerja karyawan BPS wilayah eks karisidenan Kedu dan hipotesis 9 terbukti nyata.

Hipotesis 10

Ada pengaruh kualitas pemimpin dalam organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi karyawan.

Hasil regresi antara kualitas pemimpin dan motivasi karyawan adalah signifikan dan hubungan antara motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan juga signifikan sehingga pengaruh kualitas pemimpin dalam organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi karyawan sebagai intervening di BPS wilayah eks karisidenan

Kedu adalah signifikan yang artinya hipotesis 10 terbukti bahwa motivasi karyawan adalah variabel intervening untuk hubungan pengaruh kualitas pemimpin terhadap kinerja karyawan.

Dari rangkaian pengujian hipotesis diatas di dapat rangkuman hasil uji hipotesis seperti tersaji pada tabel berikut:

Tabel IV.5.5. Rangkuman Hasil Uji Hipotesis

	Hipotesis	Keterangan
1	Ada pengaruh antara kualitas pemimpin dalam organisasi terhadap ketaatan berbudaya dalam organisasi	Signifikan
2	Ada pengaruh antara kualitas pemimpin dalam organisasi terhadap implementasi strategi organisasi	Signifikan
3	Ada pengaruh antara kualitas pemimpin dalam organisasi terhadap motivasi karyawan	Signifikan
4	Ada pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dalam organisasi	Tidak Signifikan
5	Ada pengaruh antara strategi organisasi terhadap kinerja karyawan dalam organisasi	Signifikan
6	Ada pengaruh antara motivasi karyawan dalam organisasi terhadap kinerja karyawan dalam organisasi	Signifikan
7	Ada pengaruh antara kualitas pemimpin dalam organisasi terhadap kinerja karyawan dalam organisasi	Signifikan
8	Ada pengaruh antara kualitas pemimpin dalam organisasi terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi	Tidak Signifikan
9	Ada pengaruh antara kualitas pemimpin dalam organisasi terhadap kinerja karyawan melalui strategi organisasi	Signifikan
10	Ada pengaruh antara kualitas pemimpin dalam organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi karyawan dalam organisasi	Signifikan

Sumber: Data Primer Hasil Olahan, 2017

4.6. Pembahasan

1. Pengaruh kualitas pemimpin terhadap budaya organisasi

Hasil analisis data menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif dan

signifikan antara variabel kualitas pemimpin terhadap budaya organisasi. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai koefisien variabel kualitas pemimpin sebesar 0,672.

Hasil analisa deskriptif karyawan BPS wilayah eks karesidenan Kedu terhadap pimpinan mereka, secara garis besar sudah baik. Tingkat ketaqwaan pimpinan sudah baik yang berarti sudah bisa memberikan contoh tentang salah satu nilai-nilai inti BPS yaitu amanah dalam mengemban tugas dan tanggungjawab. Indikator lainnya juga mempunyai nilai rata rata yang mendekati baik yang artinya masih ada keraguan dari sebagian karyawan terhadap pemimpin mereka. Salah satu yang harus diperhatikan adalah tentang konsistensi baik dalam mengambil keputusan ataupun dalam proses kegiatan. Pimpinan sebagai panutan, penyelesaian masalah dalam kegiatan jadi apabila pemimpin belum bisa konsisten dalam kata dan perbuatannya maka akan berakibat pada proses kegiatan secara keseluruhan. Begitu juga sebagai pemberi inspiratif. Ditengah era perubahan yang menuntut semua karyawan untuk terus berkreasi dan inovatif diharapkan pemimpin mampu menggerakkan bawahannya sehingga reformasi birokrasi di BPS khususnya wilayah eks karesidenan Kedu dapat tercapai dengan tuntas. Perlu keteladanan dan ketegasan dari pimpinan agar dapat memperbaiki budaya organisasi agar sesuai dengan tujuan organisasi. Meskipun berbeda metodologi dengan penelitian dari Yusrina (2012) yang menggunakan metode *library research*, akan tetapi hasil kedua penelitian ini tidak berbeda. Yusrina (2012) menyatakan kepemimpinan berpengaruh terhadap budaya organisasi, yang merupakan hasil dari menelaah berbagai teori dan penelitian sebelumnya . Demikian juga hasil penelitian dari Aswegen dan Engelbrecht (2009) yang lebih spesifik dari tipe kepemimpinan

menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki efek positif pada perilaku etis bagi pengembangan organisasi. Dengan dengan cara yang efektif menggunakan proses kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dapat diubah menjadi salah satu yang mendorong perilaku etis. Hal ini menjelaskan, dengan melihat secara spesifik dari tipe kepemimpinan maupun melihat kualitas pemimpin secara umum, keduanya menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap budaya organisasi.

2. Pengaruh kualitas pemimpin terhadap strategi organisasi

Hasil analisis data menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara variabel kualitas pemimpin terhadap implementasi strategi organisasi. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai koefisien variabel kualitas pemimpin sebesar 0,667.

Implementasi strategi organisasi memerlukan pemimpin yang visioner dan inspiratif yang mampu membawa bawahannya untuk memahami dan melaksanakan strategi organisasi. Kualitas pemimpin yang baik yang memahami strategi organisasi dan mampu mengimplementasikan di organisasi yang dipimpinnya akan menjadikan organisasi bertransformasi dengan baik sesuai dengan tujuan organisasi sehingga reformasi birokrasi dapat berjalan dengan baik. Sejalan dengan penelitian ini adalah hasil penelitian dari Yusrina (2012) yang menggunakan metode *library research* juga menyebutkan kepemimpinan berpengaruh terhadap strategi organisasi. Penelitian yang mendukung lainnya adalah dari Oktavia dan Devi (2014) yang berkesimpulan terdapat pengaruh positif antara *servant leadership* terhadap *organizational learning and competitive advantage* dalam organisasi.

3. Pengaruh kualitas pemimpin terhadap motivasi karyawan

Hasil analisis data menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara variabel kualitas pemimpin terhadap motivasi karyawan. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai koefisien variabel kualitas pemimpin sebesar 0,476. Pimpinan yang mempunyai sifat inspiratif akan sangat berpengaruh terhadap motivasi karyawan. Ide ide serta inspirasi didukung dengan keteladanan serta ketegasan dalam upaya pengembangan organisasi akan menimbulkan semangat bagi bawahannya untuk ikut berperan serta melalui suatu keharusan dan berkembang dalam kesadaran untuk memotivasi kinerjanya. Penelitian lain yang membahas hal yang sama adalah Susanto dan Aisiyah (2010) yang melakukan penelitian kuantitatif dengan hasil penelitian kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan dan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan secara langsung tidak signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa peran kepemimpinan yang meliputi keteladanan, kedisiplinan dan ketegasan pimpinan kurang menentukan kesuksesan dan keefektifan tercapainya tugas yang dilaksanakan oleh karyawan, padahal organisasi menginginkan seorang pemimpin sukses dalam mempengaruhi dan memotivasi (*attempted leadership*) karyawan agar mau mengikuti dan melakukan tindakan yang diperintahkan dengan kesadaran akan manfaat yang ditimbulkan dari hasil kerjanya sehingga tujuan organisasi tercapai.

4. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan

Hasil analisis data menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan BPS wilayah eks karisidenan Kedu tidak signifikan dan mempunyai hubungan yang negatif. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai koefisien

variabel budaya organisasi sebesar $-0,371$ dan nilai signifikansi $0,061$ yang lebih besar dari $0,05$. Budaya organisasi seperti yang dinyatakan oleh Pacanowsky dan Trujilo (1993:298) bukanlah sesuatu yang dimiliki organisasi, akan tetapi organisasi itu sendiri adalah budaya. Budaya lahir bersama dengan lahirnya sebuah organisasi. Budaya yang ada di BPS dari pertama kali BPS didirikan masih sama yaitu sesuai tugas dan pokok fungsi BPS sebagai penyedia data berkualitas. Cara kerja karyawan dalam melakukan tugasnya masih tetap sama dan terus berjalan untuk mendapatkan data berkualitas dengan tahapan kegiatannya. Perbaikan proses kegiatan dilakukan dengan suka rela oleh karyawan BPS dan merupakan suatu kewajiban yang harus dilakukan sebagai bentuk penyatuan terhadap perbaikan dari budaya yang ada. Budaya di BPS sudah berjalan dengan semestinya, apa adanya sehingga tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan khususnya di BPS wilayah eks karesidenan Kedu. Penelitian serupa dilakukan oleh Sukaryanti (2016) yang dilakukan di BPS provinsi lampung dengan hasil budaya organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai BPS Provinsi Lampung. Disebutkan penerapan budaya organisasi perlu ditingkatkan khususnya dalam hal koordinasi antar bagian/bidang dan pola-pola komunikasi kepada pegawai. Susanto dan Aisiyah (2010) dalam penelitiannya juga menguraikan hal yang sama yaitu budaya kerja yang menjadi budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya kerja yang ada dalam penelitian Susanto dan Aisiyah (2010) menunjukkan budaya yang lemah, karyawan mempunyai etos kerja kurang, masuk kerja tidak tepat waktu, meninggalkan ruang kerja tanpa ijin. Meskipun kondisi budaya organisasi di tiga objek penelitian ini berbeda akan tetapi keduanya

menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan apapun itu bentuk budayanya.

5. Pengaruh Strategi Organisasi terhadap kinerja karyawan

Hasil analisis data menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara variabel strategi organisasi terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai koefisien variabel kualitas pemimpin sebesar 0,563. Strategi organisasi yang tepat diperlukan untuk mengatasi permasalahan dan hambatan dalam menyelesaikan beban organisasi. Sistem organisasi yang tertata rapi dengan pengawalan dalam setiap prosesnya dan berjalan ke arah tujuan organisasi akan menjadikan suasana kerja menjadi nyaman karena setiap karyawan sudah mempunyai pedoman dalam bekerja sesuai dengan *Standar Operating Procedure* (SOP) yang akan berakibat pada tingginya kinerja karyawan. Sejalan dengan penelitian ini adalah hasil penelitian dari Yusrina (2012) yang menyebutkan strategi organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang mendukung lainnya adalah dari Thoyib (2005) yang juga menyebutkan strategi organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dua penelitian ini menggunakan metode *library research* dan mendapatkan kesimpulan yang sama sehingga menjelaskan bahwa dengan menggunakan ulasan berbagai macam teori dan juga melakukan penelitian secara langsung menurut persepsi responden didapatkan hasil bahwa strategi organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

6. Pengaruh Motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan

Hasil analisis data menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara variabel motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan. Hal

tersebut dapat dilihat dari nilai koefisien variabel kualitas pemimpin sebesar 0,329.

Karyawan yang mempunyai motivasi yang tinggi akan dapat melaksanakan tugas kewajibannya dengan baik. Dari hasil analisa deskriptif indikator disiplin mendapatkan penilaian rata rata tertinggi dari karyawan. Kondisi ini merupakan hal yang sangat baik karena karyawan sudah termotivasi untuk melaksanakan proses kegiatan sesuai waktu yang direncanakan. Demikian juga dengan tingkat kehadiran serta pelaksanaan aturan aturan yang lain. Ini adalah salah satu modal besar dalam meningkatkan kinerja karyawan. Didukung dengan indikator yang lain, motivasi karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini sejalan dengan penelitian dari Kamaliah, dkk (2010) yang menyebutkan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja akuntan pemerintah. Jadi, dengan pemberian motivasi seperti pemberian upah, memberi keamanan kerja, tunjangan yang adil, lingkungan kerja yang nyaman, dan penghargaan terhadap prestasi akuntan akan sangat mempengaruhi kinerja akuntan. Penelitian yang mendukung lainnya adalah dari Mamik (2010) dengan hasil motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sesuatu yang dikerjakan karena ada motivasi akan membuat orang senang, bergairah dan bersemangat mengerjakannya. Usaha untuk memelihara motivasi karyawan oleh perusahaan adalah dengan diberlakukannya sistem reward secara transparan. Kedua penelitian ini melakukan pengamatan tentang motivasi dengan faktor pendorong dari luar pribadi karyawan yaitu dari lingkungan atau kebijakan kantornya, sedangkan pengamatan di tesis ini adalah merupakan persepsi karyawan sebagai responden terhadap motivasi yang ada pada dirinya sendiri dan hasilnya adalah

sama yaitu berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

7. Pengaruh antara kualitas pemimpin terhadap kinerja karyawan

Hasil perhitungan analisis jalur secara langsung di dapat nilai 0,329 dan berpengaruh positif. Kualitas pemimpin yang baik berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawannya. Pemimpin yang baik akan membawa organisasinya untuk mencapai tujuannya. Pada saat pemimpin bisa dijadikan panutan, dapat mengasuh dan membimbing serta mampu menumbuhkan dan mengembangkan hal yang baik maka iklim organisasi akan terasa nyaman dan bawahan akan dapat berkinerja dengan baik. Sejalan dengan kondisi ini adalah penelitian dari Yusrina (2012) serta dari Thoyib (2005) yang keduanya menggunakan metode *library research* dengan hasil kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan yaitu dengan menelaah teori teori dan jurnal terdahulu. Sedangkan Susanto dan Aisiyah (2010) yang merupakan penelitian dengan metode kuantitatif mendapatkan kesimpulan bahwa kepemimpinan tidak mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Peran kepemimpinan dalam penelitian tersebut meliputi keteladanan, kedisiplinan dan ketegasan pimpinan ternyata kurang menentukan kesuksesan dan keefektifan tercapainya tugas yang dilaksanakan oleh karyawan. Hal ini menunjukkan suatu penelitian dengan metode yang sama dengan variabel yang hampir serupa ternyata mendapatkan hasil yang berbeda karena lokusnya berbeda.

8. Pengaruh antara kualitas pemimpin terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi

Hasil perhitungan analisis jalur di dapat nilai 0,080 dan sudah dijelaskan bahwa hubungan budaya organisasi dan kinerja karyawan tidak signifikan maka

kualitas pemimpin terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi tidak signifikan. Budaya organisasi bukan merupakan variabel intervening dalam pengaruh kualitas pemimpin terhadap kinerja karyawan.

Kualitas pemimpin yang baik khususnya di BPS wilayah eks karesidenan Kedu belum tentu mampu menggunakan budaya organisasi yang sudah ada untuk meningkatkan kinerja karyawan terutama di era reformasi birokrasi ini. Budaya organisasi yang ada adalah budaya organisasi yang sudah terbentuk sedemikian lama dan sudah merupakan ciri khas organisasi. Budaya organisasi sudah berjalan dengan semestinya sehingga tidak mudah untuk merubahnya menjadi suatu budaya yang baru. Sejalan dengan kondisi ini adalah penelitian dari Purwanto (2013) yang menyatakan bahwa interaksi antara variable kepemimpinan dan budaya organisasi bukan merupakan variabel moderating bagi variabel kepemimpinan dalam mempengaruhi kinerja karyawan karena variabel tersebut memberikan nilai koefisien regresi negatif hal ini dikarena interaksi kedua variabel nilainya berlawanan. Ini berarti perubahan budaya organisasi tidak akan mempengaruhi kinerja karyawan. Semakin kondusif maupun tidak budaya organisasi tidak akan berpengaruh pada peningkatan maupun penurunan kinerja karyawan.

9. Pengaruh antara kualitas pemimpin terhadap kinerja karyawan melalui strategi organisasi

Hasil perhitungan analisis jalur di dapat nilai 0,704 yang menjelaskan bahwa kualitas pemimpin terhadap kinerja karyawan melalui strategi organisasi berpengaruh positif dan dominan karena memiliki nilai paling besar.

Strategi di BPS seperti tertulis dalam laporannya, mencakup 4 (empat) hal

utama dalam pelaksanaan Reformasi Birokrasi yaitu: a. penataan organisasi, yang mencakup penetapan *corporate values*. b. penataan ketatalaksanaan (*bussiness process*), c. penataan SDM sebagai pelaku utama perubahan dan reformasi. dan d. pengembangan teknologi informasi dan komunikasi (TIK). Keempat program prioritas tersebut di atas mendesak untuk dapat dilaksanakan, karena akan memberikan kontribusi atau pengaruh bagi pelaksanaan reformasi birokrasi secara keseluruhan. Strategi di BPS ini penting karena merupakan proses untuk menentukan arah yang harus dijalani agar visi dan misi BPS dapat tercapai. Strategi juga dapat memberikan dasar yang masuk akal untuk keputusan – keputusan yang akan menuntun ke arah pencapaian tujuan organisasi. Keputusan strategis akan meningkatkan kemampuan pemimpin dalam menghadapi perubahan.

Hal ini menjelaskan bahwa kualitas pemimpin yang baik didukung dengan strategi organisasi serta implementasi strategi organisasi yang tepat akan meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan sangat membutuhkan seorang pemimpin yang mampu membawa ke arah tujuan organisasi dengan melangkah bersama dalam suatu komando dan keteladanan serta kontrol yang baik terhadap strategi organisasi yang sudah direncanakan. Penelitian yang sejalan adalah hasil penelitian dari Yusrina (2012) yang dengan metode *library research* menyebutkan kepemimpinan dan strategi organisasi berpengaruh terhadap kinerja. Penelitian yang mendukung lainnya adalah dari Oktavia dan Devi (2014) dengan yang berkesimpulan terdapat pengaruh positif antara *servant leadership* terhadap *organizational learning and competitive advantage* dalam organisasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan proses dalam menentukan variabelnya, yang pada intinya

adalah bersesuaian dengan tulisan pada tesis ini. *Servant Leadership* adalah suatu gaya kepemimpinan, *organizational learning* merupakan sarana utama untuk mencapai pembaharuan strategi sedangkan *competitive advantage* didefinisikan kemampuan organisasi untuk menciptakan posisi yang dapat dipertahankan selama masa pesaing atau kinerja organisasi tersebut.

10. Pengaruh antara kualitas pemimpin terhadap kinerja karyawan melalui motivasi karyawan

Hasil perhitungan analisis jalur di dapat nilai 0,490 yang lebih besar dari nilai 0,05 yang menjelaskan pengaruh antara kualitas pemimpin terhadap kinerja karyawan melalui motivasi karyawan berpengaruh positif.

Hal ini menjelaskan bahwa kualitas pemimpin yang baik yang memberikan arahan, keteladanan serta inspirasi yang tinggi dapat memberikan motivasi yang baik bagi karyawannya sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang termotivasi dengan baik oleh pemimpinnya akan mencurahkan kemampuan yang dimilikinya untuk kemajuan organisasi. Iklim organisasi yang sejuk akan menjadikan karyawan dapat bekerja secara optimal sehingga menghasilkan karya yang nyata dalam mencapai tujuan organisasi Penelitian ini adalah hasil penelitian dari Susanto dan Aisiyah (2010) yang menyebutkan kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi sebagai variabel intervening dan berpengaruh terhadap kinerja. Dengan melihat dua pengamatan motivasi dari dua sisi yang berbeda yaitu dari sisi luar karyawan dan dari sisi dalam karyawan tetap dihasilkan suatu kesimpulan yang sama yaitu motivasi adalah merupakan variabel intervening untuk melihat kualitas pemimpin terhadap kinerja karyawan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh kualitas pemimpin terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi, strategi organisasi dan motivasi karyawan. Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dipaparkan pada Bab IV, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Kualitas pemimpin berpengaruh signifikan terhadap ketaatan berbudaya dalam organisasi karyawan.
2. Kualitas pemimpin berpengaruh signifikan terhadap implementasi strategi organisasi.
3. Kualitas pemimpin berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan.
4. Budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
5. Strategi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
6. Motivasi karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
7. Kualitas pemimpin berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
8. Pengaruh kualitas pemimpin dalam organisasi terhadap kinerja karyawan dengan budaya organisasi sebagai intervening adalah tidak signifikan.
9. Pengaruh kualitas pemimpin dalam organisasi terhadap kinerja karyawan melalui strategi organisasi sebagai intervening adalah signifikan.

10. Pengaruh kualitas pemimpin dalam organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi karyawan sebagai intervening adalah signifikan.
11. Hasil analisis jalur menyebutkan pengaruh tidak langsung dari kualitas pemimpin terhadap kinerja karyawan dengan strategi organisasi sebagai variabel intervening adalah 0,704. Pengaruh tidak langsung dari kualitas pemimpin terhadap kinerja karyawan dengan motivasi karyawan sebagai variabel intervening adalah 0,490. Sedangkan pengaruh langsung dari kualitas pemimpin terhadap kinerja organisasi adalah 0,329. Maka strategi organisasi dengan nilai yang terbesar adalah variabel intervening yang sangat di butuhkan dalam pengaruh kualitas pemimpin terhadap kinerja karyawan.

3. **Saran**

Secara simultan kualitas pemimpin, budaya organisasi, strategi organisasi dan motivasi karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan khususnya pada BPS wilayah eks karesidenan Kedu. Namun hal yang sangat penting adalah sampai sejauh mana para pemimpin memahami dan mampu mengimplementasikan strategi organisasi dalam memimpin karyawannya agar termotivasi sehingga dapat berkinerja lebih baik lagi.

Dalam upaya meningkatkan kinerja karyawannya, maka pemimpin di BPS khususnya wilayah eks karisidenan Kedu hendaknya mempunyai skala prioritas diantaranya :

1. Meningkatkan dan mengimplementasikan strategi organisasi.

Pemimpin di lingkungan BPS wilayah eks karisidenan Kedu harus mempunyai visi misi yang jelas bagi organisasi yang dipimpinnya dengan mengacu pada visi misi organisasi BPS secara umum dan menentukan rencana (jangka panjang, menengah dan pendek) guna pencapaian visi misi. Keinginan BPS untuk melakukan reformasi tidak serta merta dapat berjalan lancar tanpa resistensi dari lingkungan internal maupun eksternal. Partisipasi pegawai perlu dibangun dan informasi perubahan perlu diketahui masyarakat dengan lengkap dan jelas. Diperlukan strategi perubahan untuk memastikan bahwa program perubahan dapat dilaksanakan sesuai dengan rencana. Strategi harus dapat diaplikasikan yang merupakan suatu pemikiran dari pimpinan ke bawahan sehingga strategi berfokus pada keunggulan kompetitif, fleksibilitas dan berorientasi eksternal seperti halnya strategi BPS secara umum.

2. Upaya peningkatan motivasi karyawan

Seorang pemimpin khususnya di BPS wilayah eks karisidenan Kedu hendaknya berupaya agar karyawan lebih termotivasi untuk berkinerja dengan baik dalam melaksanakan tugasnya agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik. Pemimpin hendaknya bisa memberi contoh serta selalu melakukan pengawasan dalam penyelesaian pekerjaan sehingga karyawan termotivasi untuk selalu berminat terhadap pekerjaan sehingga dapat bekerja dengan cepat, sigap, tanpa mengenal lelah dan selalu berupaya mencari jalan keluar dari setiap

permasalahan yang ada. Pemimpin hendaknya juga memberi ruang agar karyawan terdorong untuk melakukan pekerjaan sebagai sarana berprestasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Achyani, F.T. (2014). *Motivasi Berprestasi, Budaya Organisasi dan Prestasi Kerja. Jurnal Kebijakan Publik, Volume 5, Nomor 1.*
- Aswegen,A.S.V & Engelbrecht,A.S. (2009). *The Relationship between Transformational Leadership, Integrity And An Ethical Climate In Organisations. SA Journal of Human Resource Management.*
- Aziz, S.A.F.S.N. (2010). *Ensiklopedi Adab Islam Menurut Alquran dan Assunah . Pustaka Imam Syafii.*
- Bass, B.M. (1990). *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. Organizational Dynamics. New York: The McGraw-Hill companies*
- Baron,R.A. and Greenberg,J. (1990). *Behavior in Organization: Understanding and Managing the Human Side of Work, Third Edition. Toronto: Allyn and Bacon*
- Brahmasari,I.A dan Suprayetno,A. (2008). *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan, serta dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT.Pei Hai International Wiratama Indonesia). Jurnal manajemen dan kewirausahaan.*
- BPS. (2011). *Roadmap Reformasi Birokrasi Badan Pusat Statistik 2011. Jakarta: Badan Pusat Statistik Republik Indonesia.*
- BPS. (2015). *Laporan Reformasi Birokrasi Badan Pusat Statistik 2011 – 2014. Jakarta: Badan Pusat Statistik Republik Indonesia.*
- BPS. (2015). *Sensus Daring.2015* dari [http:// www.bps.go.id](http://www.bps.go.id)
- Cascio, F.W. (1998). *Applied Psychology in Human Resources Management. Fifth Edition. USA Prantice-Hall, Inc.*
- Cash, W.H. and F.E. Fischer. (1937). *Human Resource Planning.* Dalam Thoyib,A.2005. *Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi dan Kinerja Pendekatan Konsep. Jurnal Manajemen & Kewiraan Usaha.*

- Campbell,R.B dan Garfinkle,M.L.(1996). *Strategies For Success Measuring Performance. HR Magazine.*
- Chandler,A.D.Jr. (1966). *Strategy and Structure: Chapters in The History of The industrial Enterprise. Cambridge Mass: MIT Press*
- Cummigs,T.G, & Worley,C.G. (2005). *Organization Development and Change. Ohio South Western College Publishing.*
- David,F.R. (2003). *Strategic Management Concepts and Cases, Ninth Edition. Singapore: Practice Hall*
- Davis,K. (1962). *Human Relation At Work. New York, San Francisco, Toronto London*
- Dirwan,A. (2015). *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen terhadap Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta. Jurnal Dinamika Pendidikan Vol 7.No.3, Februari 2015*
- Dubrin,A.J. (2001). *Leadership: Research Findings, Practices, and Skills, Third Edition. Boston: Houghton Mifflin Company.*
- Duncan, J.W. (1984). *Organization Behavior. Boston : Houghton Mifflin Coy.*
- Firdiis,Z.&Kamela,I. (2015). *Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi Dan Tuntutan Tugas Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan. ejurnal.bunghatta.ac.id. Vol 7. No.2.*
- Februanto,H.;Troena,E.;Surachman dan Djumahir. (2008). *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Organisasi Pembelajaran Terhadap Kinerja Organisasi. Jurnal Aplikasi Manajemen , Volume 9, Nomor 4, Juli 2008.*
- Gareth,R.J. (1994). *“Organizational Theory, Design, and Change Fifth Edition”, Pearson Prentice Hall*
- Geen,R.G. (1976). *Personality: The Skein of Behavior. Saint Louis: The C.V. Mosby Company.*
- Gibson,J.L.;Cevich,I and Donelly. (1995). *Organisasi dan Manajemen Perilaku, Struktur, dan Proses. Terjemahan. Jakarta: Erlangga.*

- _____. (1996). *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*. Bina Rupa Aksara. Jakarta.
- Ghorpade, J; & Chen, M. M. (1995). *Creating Quality-Driven Performance Appraisal System*. *Academy of Management Executive*, 9 (1); 32-39
- Ghozali, I. (2001). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- _____. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 19. edisi kelima*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Gomes, F.C. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Andi Offset.
- Goldworthy dan Ashley. (1996). *Australian Public Affairs Information Service*. Australia: APAIS.
- Grant M.R. (1999), "Contemporary Strategy Analysis: Concepts Techniques Application", 4th Blacklevel Publisher Inc. Maachisalfs New York, NY.
- Gray, et al. (1984). *Lecture Notes Kardiologi edisi 4*. Jakarta: Erlangga Medical Series.
- Grote, D. (1996). "The Complete Guide to Performance Appraisal", Amacom, American Management Association, New York.
- Guest, D. (1989). *Human Resources Management and Performance: A Review and Research Agent*, *International Journal of Human Resources Management*.
- Hair, A.; Tatham, and Black. (1998). *Multivariate Data Analysis, 7th Edition*, Prentice Hall, New Jersey.
- _____. (2006), *Multivariate Data Analysis, 6th Edition*, New Jersey, Pearson Education.
- Hasibuan, M.S.P. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi* Penerbit Bumi Askara, Jakarta.
- _____. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- _____. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi* Penerbit Bumi Askara, Jakarta.

- Hersey,P. & Blanchard,K.H.(1969).*Management for organizational behavior, sixth edition. Singapore : Prentice hall.*
- Kast, F.E & James,F.R.(2002). *Organisasi dan Manajemen. Edisi ke empat, Terjemahan Hasymi Ali, Penerbit Bumi Aksara Jakarta.*
- Kaufman,H. (1985). *The Limits of Organizational Change. Alabama: The University of Alabama Press.*
- Kamaliah;Ahmad,R dan Mitha,E. (2010). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Akuntan Pemerintah (Studi Empiris Pada Akuntan BPKP). ejournal.unri.ac.id Vol 18, No 03.*
- Kenasih,N.M.M & Sudibya,I.G.A. (2016). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional Dengan Mediasi Pemberdayaan Di Pt. Pln (Persero) Rayon Denpasar. E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 5, No. 10, 2016: 6058-6087.*
- Kreitner, R & Kinicki, A. (2001). *Organizational Behavior Fifth Edition. New York: Mc GrowHill Company, Inc.*
- Koesmono,H.T. (2005). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur. Jurnal Manajemen & Kewirausahaan, VOL. 7, NO. 2, September 2005.*
- Kotter,J.P & Heskett,J.L. (1998). *Corporate Culture and Performance.(terj Benyamin Molan). Jakarta: PT Prehalindo.*
- Kuncoro, M. (2011). *Metode Kuantitatif: Teori dan Aplikasi untuk Bisnis dan Ekonomi. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.*
- Friedman,H.H. & Langbert,M. (2002). *Abraham as a Transformational Leader. Journal of Leadership & organizational Studies, Vol. 7, No. 2, 88-95*
- Levin,K.(1936). *Principles of Topological Psychology. Printed In The United States of America. First Edition Sixth Impression.*
- Littlejohn,S.W.(1992). *Theories Of Human Communication. Wadsworth Publishing Company.*

- Linawati & Suhaji. (2012). *Pengaruh Motivasi, Kompetensi, Kepemimpinan, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Herculon Carpet Semarang)*. *Jurnal Kajian Akuntansi dan Bisnis*, Vol 1, No 1.
- Lind, D.A, dkk. (2007). *Teknik-teknik Statistika dalam Bisnis dan Ekonomi Menggunakan Kelompok Data Global. Edisi 13. Buku 1*. Jakarta: Salemba Empat.
- Luthans,F.(2006), *Organizational Behavior, Edisi Bahasa Indonesia, Perilaku Organisasi, Edisi Sepuluh*, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Maccoby,M. (2003). “*The Productive Narcissist: The Promise and Peril of Visionary Leadership*”. *Journal Research Technology Management*.46, (3), 62.- 73.
- Maddi,S.R.(1980). *Personality Theories: A Comparative Analysis. Homewood, III: Dorse Press*.
- Mangkunegara,A.A.A.P.(2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Perusahaan. Bandung. PT. Remaja Rosdakarya*.
- _____. (2006). *Evaluasi Kinerja SDM*. Jakarta: Eresco.
- Mamik. (2010). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan*. *Majalah Ekonomi Tahun XX, No. 1 April*.
- Maslow, Abraham H.(1994). *Motivasi dan Kepribadian (Teori Motivasi dengan Pendekatan hierarki Kebutuhan Manusia)*. PT PBP, Jakarta.
- Mc.Clelland,D.C, et al. (1974). *The Achievement Motive*. New York: Appleton-century Crofts, Inc.
- _____.(1997). *Management Sumber Daya Manusia. Prenhallindo. Jakarta*.
- Nadler,D.A.;Richard,H.J; Lawler III, Edward E. (1979). *Managing Organizational Behavior, Boston, Toronto, Little Brown and Company*.
- Nawawi,H. (2000). *Administrasi Personel Untuk Peningkatan Produktivitas Kerja*. Jakarta.Haji Intermedia.

- Northouse, P.G. (2003). *Leadership: Theory and Practice, Third Edition*. New Delhi: Response Book.
- Nurjanah. (2008). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada Biro Lingkup Departemen Pertanian)*. eprints.undip.ac.id.
- Notoatmodjo,S.(2003). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta
- Oktavia,P.N. dan Devie.(2014). *Analisis Dampak Servant Leadership Terhadap Competitive Advantage*. *Business Accounting Review*, VOL. 2, NO.2, JULI 2014:244-251.
- Ouchi,W.(1981). *Theory Z: How American Business Can Meet The Japanese Challenge*. London: Addison – Wesley Publishing Company.
- Omar,Z;Arifin,ZI;Omar,F. dan Khairudin,R.(2009). *The Influence Of Leadership Behaviour On Organisational Citizenship Behaviour In Self-Managed Work Teams In Malaysia*. *SA Journal of Human Resource Management*.
- Ordway,T. (1966). *The Art of Administration* New York: Me Graw Hill Book
- Pacanowsky,M.E. and Trujillo,N.O.D. (1993). *Communication and Organizational Culture, dalam West dan Turner, Introducing Communication Theory*, hal. 298-299.
- Parker,R.B.L. (2001). *Organisational culture in the public sector: evidence from 6 organisations*. *The International Journal of Public Sector Management*. 13(2): 125-141.
- Pearce,H.J.A. and Robinson,R.B JR. (2000). *“Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control”*. International Edition. McGraw-Hill, New York.
- Prabowo,P.A.S & Nurdhiana. (2012). *Pengaruh Kemampuan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Akunting Pada Kantor Konsultan Pajak Pakar Penata Usaha Periode 2012*. *Jurnal Kajian Akuntansi dan Bisnis*, Vol 1. No 1.
- Purwanto, H. (2013). *Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan*. *Jurnal Ekomaks Volume 2 Nomor 2 September 2013*.

- Porter, W. dan Bigley, G.A. Eds. (1996). *Motivation and Leadership at Work Sixth Edition, New York: The McGraw-Hill companies.* 628-640.
- Raharjo, S.T. dan Nafisah, D. (2006). *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi Dan Kinerja Karyawan (Studi Empiris Pada Departemen Agama Kabupaten Kendal Dan Departemen Agama Kota Semarang). Jurnal Studi Manajemen & Organisasi. Volume 3, No 2, Juli, Tahun 2006, Hal 69. Diambil dari <http://ejournal.undip.ac.id/index.php/smo>.*
- Robbins, S.P. (1994). *Teori Organisasi: Struktur, Desain dan Aplikasi, terjemahan oleh Udaya Yusuf, Edisi Ketiga, Jakarta. Penerbit Arcan.*
- _____. (1996). *Perilaku Organisasi. Alih Bahasa. Jakarta. PT. Indeks*
- _____. (2003). *Perilaku Organisasi.* dalam Thoyib, A. 2005. *Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi dan Kinerja Pendekatan Konsep. Jurnal Manajemen & Kewiraan Usaha*
- _____. (2005). *Perilaku Organisasi. Jakarta: PT. Indeks Kelompok GRAMEDIA*
- Robbins, S.P. & Timothy, J.A. (2007). *Perilaku Organisasi, Jakarta: Salemba Empat.*
- _____. (2008). *Perilaku Organisasi (12th ed). Alih bahasa: Diana Angelica, Trans. Jakarta: Salemba Empat.*
- _____. (2013). *Perilaku Organisasi (12th ed). Alih bahasa: Diana Angelica, Trans. Jakarta: Salemba Empat.*
- Rogers, C. (1974). *Personality Theory. Toronto: Charles E Merrill Publishing.*
- Rumasukun, S.F.A, Rante, Y, Wambrauw, O, & Bharanti, B.E. (2015). *The Influence of Human Resource Management Strategy and Competence on Employee Performance with the Mediation of Work Motivation, Organizational Commitment and Work Culture (Study at the Official of Management of Communication an Information Technology of Papua Province), International Journal of Business and Management Invention Volume 4 Issue 8.*
- Sarwono, J. (2006). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif. Yogyakarta: Graha Ilmu.*

- Schein,E.H. (1999). *Organizational Culture and Leadership, 3rd Edition* (San Fransisco : John Wiley & Sons, Inc.
- Sekaran,U. (1992). “*Research Methods For Business* “Salemba Empat: Jakarta.
- _____. (2006). “*Research Methods For Business* “Salemba Empat: Jakarta.
- Soekidjan,S.(2009). *Komitmen Organisasi sudahkan Menjadi Bagian Dari Kita. Jakarta : Rineka Cipta.*
- Soeprihanto,J.(1988). *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan, BPFE, Yogyakarta : 1988*
- Sugiyono, (2007), *Metode Penelitian Bisnis, Bandung : CV Alfabeta.*
- Sukaryanti,D. (2016). *Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pusat Statistik Provinsi Lampung. Digital Repository Unila.2016.*
- Susanto,H. dan Aisiyah,N. (2010). *Analisis Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Kerja Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja Karyawan Di Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen. Magistra No. 74 Th. XXII Desember 2010 ISSN 0215-9511.*
- Sutrisno,S. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta, Kencana Perdana Media Group.*
- Thoyib, A.(2003). *Kumpulan Hasil-hasil Penelitian Tentang Formulasi, Implementasi dan Evaluasi Kebijakan Pembangunan Daerah di Kalimantan Timur, ISBN: 979 – 3506 – 04 – 0. Malang: PPsUB.*
- _____.(2005). *Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi dan Kinerja Pendekatan Konsep. Jurnal Manajemen & Kewiraan Usaha.*
- _____.(2005).*Strategi Manajemen Konflik Dalam Organisasi Multibudaya. Jurnal Manajemen & Bisnis (JMB), Vol.1, Nc.1.*
- Thoha, M. (2003), *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya. PT Raja Grafindo Persada, Jakarta*
- _____. (2007), *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya. PT Raja Grafindo Persada, Jakarta*

- _____. (2009), *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*. PT Raja Grafindo Persada, Jakarta
- _____. (1993), *Perilaku Organisasi – Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Cetakan Ke Enam, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Widarjono,A.(2010). *Analisis Statistika Multivariat Terapan*. Edisi pertama. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Yusrina. (2012). *Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Strategi Terhadap Kinerja Perusahaan*. *Majalah Ilmiah Ukhuwah Univa Medan*. Volume 7 No. 1 Januari- Maret 2012
- Yukl, G.(1998). *Leadership in Organization*. Alih bahasa: Sampe Maselinus, Rita Tondok Andarika. Second Edition. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Zuraida,L.; Novitasari,D. & Sudarman,A. (2013). *Pengaruh Kepemimpinan, Tuntutan Tugas, Beban Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Pada Pegawai PDAM Kota Magelang*. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam* Vol. VII, No. 2, Juni 2013
- Undang Undang No. 17 tahun 2007 tentang rencana pembangunan jangka panjang nasional 2005 – 2025*. tanggal 5 Februari 2007
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025*. Tanggal 21 Desember 2010
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 11 Tahun 2015 yang memuat road map reformasi birokrasi 2015 – 2019*. tanggal 22 juni 2015

LAMPIRAN-LAMPIRAN

Lampiran 1

KUESIONER

Dengan ini saya mohon bantuan Bapak/Ibu/Saudara/i, sekiranya bersedia mengisi pertanyaan kuisisioner yang saya Diana Larasati, karyawan BPS Kota Magelang yang sedang menyusun thesis guna memenuhi tugas dan kewajiban dalam rangka memenuhi syarat gelar pasca sarjana pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

Atas kerjasamanya diucapkan terimakasih.

Mohon diisi dengan sebenar-benarnya

Nama :

Usia : tahun

Lama bekerja di BPS : tahun

Jenis Kelamin

a. Laki-laki

b. Perempuan

Pendidikan

a. < SMA

b. S1

c. SMA

d. S2

e. D1 – D4

f. S3

Golongan Ruang

a. I a – d

b. III a - d

c. II a – d

d. IVa – d

Lokasi Kerja

a. BPS Kabupaten Purworejo

b. BPS Kabupaten Magelang

c. BPS Kabupaten Kota Magelang

d. BPS Kabupaten Wonosobo

e. BPS Kabupaten Temanggung

Pertanyaan berikut berkenaan dengan pendapat bapak/ibu/saudara/i berhubungan dengan **Kinerja Karyawan** BPS dengan jenjang struktural dibawah Anda (berkewajiban sebagai penilai). Jawablah pertanyaan ini dengan memberi tanda (√) pada kolom yang dipilih !

Keterangan:

ST : Sangat tinggi RR : Ragu ragu STT : Sangat Rendah
T : Tinggi R : Rendah

1. Penilai :
2. Karyawan yang dinilai :

No	Pernyataan	ST	T	RR	R	SR
1.	Kuantitas pekerjaan yang dihasilkan karyawan BPS					
2.	Kualitas hasil kerja karyawan BPS					
3.	Tingkat efektifitas karyawan BPS dalam melaksanakan pekerjaan					
4.	Tingkat kreativitas karyawan BPS dalam bekerja					
5.	Ketepatan waktu karyawan BPS dalam menyelesaikan pekerjaan					
6.	Inisiatif karyawan BPS dalam bidang kegiatan					

Pertanyaan berikut berkenaan dengan pendapat bapak/ibu/saudara/I berhubungan dengan **Kualitas pemimpin** di BPS secara umum dan Kepemimpinan di BPS tempat anda bekerja secara khusus. Jawablah pertanyaan ini dengan memberi tanda (√) pada kolom yang dipilih !

Keterangan:

SS : Sangat setuju

RR : Ragu ragu

STS : Sangat Tidak Setuju

S : Setuju

TS : Tidak setuju

No	Pernyataan	SS	S	RR	TS	STS
1.	Pimpinan mempunyai Ketaqwaan pemimpin tinggi					
2.	Pemimpin tangguh dalam menghadapi masalah					
3.	Pimpinan bisa menjadi teladan bagi bawahannya					
4.	Pimpinan mempunyai pandangan yang visioner terhadap masa depan					
5.	Pemimpin memberikan inspiratif bagi bawahan					
6.	Pemimpin mempunyai ketegasan dalam memutuskan suatu masalah					
7.	Pemimpin bertanggungjawab penuh terhadap hasil pekerjaan					
8.	Pimpinan bertindak konsisten di setiap permasalahan					
9.	Pimpinan menjadi pemecah masalah bagi dirinya dan orang lain.					

Pertanyaan berikut berkenaan dengan pendapat bapak/ibu/saudara/i berhubungan dengan **Budaya Organisasi** BPS secara umum dan Strategi BPS tempat anda bekerja secara khusus. Jawablah pertanyaan ini dengan memberi tanda (√) pada kolom yang dipilih !

Keterangan:

SS : Sangat setuju

RR : Ragu ragu

STS : Sangat Tidak Setuju

S : Setuju

TS : Tidak setuju

No	Pernyataan	SS	S	RR	TS	STS
1.	Saya berkeinginan untuk menjaga dan menjunjung tinggi budaya.					
2.	Saya berkemauan untuk mengikuti budaya organisasi di BPS					
3.	Saya berkemauan untuk memelihara budaya organisasi					
4.	Perilaku saya sudah sesuai/cocok dengan budaya organisasi.					
5.	Menurut saya tingkah laku pegawai BPS adalah merupakan budaya organisasi.					
6.	Saya berkeinginan menjadikan budaya organisasi sebagai nilai pribadi diri sendiri					
7.	Saya berperan aktif dalam pengembangan budaya organisasi					

Pertanyaan berikut berkenaan dengan pendapat bapak/ibu/saudara/I berhubungan dengan **Strategi Organisasi** BPS secara umum dan Strategi BPS tempat anda bekerja secara khusus. Jawablah pertanyaan ini dengan memberi tanda (√) pada kolom yang dipilih !

Keterangan:

SS : Sangat setuju

RR : Ragu ragu

STS : Sangat Tidak Setuju

S : Setuju

TS : Tidak setuju

No	Pernyataan	SS	S	RR	TS	STS
1.	Strategi organisasi di BPS mampu memberikan kejelasan dalam menginterpretasikan masa depan					
2.	Strategi organisasi di BPS mampu mengimplementasikan rencana					
3.	Strategi di BPS sudah sesuai dengan Visi dan Misi organisasi					
4.	Strategi di BPS mempunyai fleksibilitas strategi dalam mencapai tujuan organisasi					
5.	Strategi di BPS mempunyai kelengkapan strategi yang memadai (jangka pendek, menengah dan panjang)					

Pertanyaan berikut berkenaan dengan pendapat bapak/ibu/saudara/i berhubungan dengan **Motivasi Kerja** karyawan BPS. Jawablah pertanyaan ini dengan memberi tanda (√) pada kolom yang dipilih !

Keterangan:

SS : Sangat setuju

RR : Ragu ragu

STS : Sangat Tidak Setuju

S : Setuju

TS : Tidak setuju

No	Pernyataan	SS	S	RR	TS	STS
1.	Saya selalu mengerjakan tugas dengan cepat					
2.	Saya sigap terhadap bidang pekerjaan					
3.	Sebagai karyawan BPS saya taat kepada peraturan dan tata tertib (disiplin)					
4.	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan tanpa kenal lelah					
5.	Saya selalu mencari jalan keluar untuk setiap permasalahan dalam pekerjaan (tidak mudah putus asa)					
6.	Saya selalu berminat dalam melakukan tugas apapun					
7.	Saya melakukan pekerjaan sebagai sarana dorongan untuk berprestasi					

Lampiran 2

DATA HASIL OBSERVASI

**Pengaruh Kualitas Pemimpin Terhadap Kinerja Karyawan melalui Budaya Organisasi,
Strategi Organisasi dan Motivasi Karyawan
(Study Kasus pada BPS se eks Karesidenan Kedu)**

Variabel Dependent : Kinerja Karyawan (KiK)

No.	KiK1	KiK2	KiK3	KiK4	KiK5	KiK6	KiK	Mean
1	5	4	4	4	4	4	25	4.17
2	4	3	4	3	4	4	22	3.67
3	5	4	4	4	4	4	25	4.17
4	4	4	4	3	4	4	23	3.83
5	4	3	4	3	4	4	22	3.67
6	5	4	4	4	4	4	25	4.17
7	5	4	4	3	4	4	24	4.00
8	5	4	4	4	4	4	25	4.17
9	4	3	3	3	4	4	21	3.50
10	4	4	4	4	4	4	24	4.00
11	4	5	4	4	4	4	25	4.17
12	5	4	4	4	4	4	25	4.17
13	5	4	4	4	4	4	25	4.17
14	5	4	5	4	4	5	27	4.50
15	5	5	4	4	5	5	28	4.67
16	4	4	4	4	4	4	24	4.00
17	4	3	4	3	4	4	22	3.67
18	4	4	4	3	3	4	22	3.67
19	5	4	4	4	4	4	25	4.17
20	5	4	4	3	4	4	24	4.00
21	4	3	4	3	4	4	22	3.67
22	5	4	4	4	4	4	25	4.17
23	4	3	4	3	4	4	22	3.67
24	4	5	4	4	4	4	25	4.17
25	5	5	4	4	4	4	26	4.33
26	4	4	4	4	4	4	24	4.00
27	4	4	4	4	5	4	25	4.17
28	4	3	4	3	4	4	22	3.67
29	4	5	4	4	4	4	25	4.17
30	4	4	4	4	4	4	24	4.00
31	5	3	4	3	4	4	23	3.83
32	4	4	4	4	4	4	24	4.00
33	5	4	4	4	4	4	25	4.17
34	4	4	4	4	4	4	24	4.00
35	5	3	4	3	4	4	23	3.83
36	4	4	4	4	4	4	24	4.00
37	5	4	4	3	4	4	24	4.00
38	5	4	4	4	4	4	25	4.17
39	5	4	5	5	4	5	28	4.67

No.	KiK1	KiK2	KiK3	KiK4	KiK5	KiK6	KiK	Mean
40	4	4	4	4	4	4	24	4.00
41	5	4	4	4	4	4	25	4.17
42	4	4	4	4	4	4	24	4.00
43	5	4	4	4	4	4	25	4.17
44	4	4	4	4	5	4	25	4.17
45	5	4	4	4	4	4	25	4.17
46	4	4	4	4	4	4	24	4.00
47	4	3	4	3	4	4	22	3.67
48	5	4	4	4	4	4	25	4.17
49	4	4	3	3	4	4	22	3.67
50	4	3	4	3	4	4	22	3.67
51	4	4	4	3	4	4	23	3.83
52	5	4	4	4	4	4	25	4.17
53	5	4	4	4	4	4	25	4.17
54	4	3	4	3	4	4	22	3.67
55	4	4	4	4	4	4	24	4.00
56	4	4	4	4	4	4	24	4.00
57	4	4	4	3	4	4	23	3.83
58	5	4	4	4	4	4	25	4.17
59	4	3	4	3	4	4	22	3.67
60	5	4	5	5	4	5	28	4.67
61	4	4	4	4	4	4	24	4.00
62	4	3	4	3	4	4	22	3.67
63	5	4	4	4	4	4	25	4.17
64	4	3	4	3	4	4	22	3.67
65	5	4	4	4	4	4	25	4.17
66	4	4	4	3	4	4	23	3.83
67	5	4	4	4	4	4	25	4.17
68	5	4	4	5	4	4	26	4.33
69	4	3	4	3	4	4	22	3.67
70	4	4	4	3	4	4	23	3.83
71	4	4	4	4	4	4	24	4.00
72	4	4	4	4	4	4	24	4.00
73	5	4	4	4	4	4	25	4.17
74	4	4	4	4	5	4	25	4.17
75	4	4	4	4	4	4	24	4.00
76	5	4	4	4	4	4	25	4.17
77	4	4	4	4	5	4	25	4.17
78	4	4	4	4	4	4	24	4.00
79	4	4	3	3	4	3	21	3.50
80	5	4	4	4	4	4	25	4.17
81	4	4	4	3	4	4	23	3.83
82	5	4	4	4	4	4	25	4.17
83	4	4	4	3	4	4	23	3.83
84	5	4	4	4	4	4	25	4.17
85	4	4	4	3	4	3	22	3.67

No.	KiK1	KiK2	KiK3	KiK4	KiK5	KiK6	KiK	Mean
86	4	3	4	3	4	4	22	3.67
87	4	4	4	4	4	4	24	4.00
88	4	4	4	4	4	4	24	4.00
89	4	4	4	4	4	4	24	4.00
90	4	3	4	3	4	3	21	3.50
91	5	4	4	4	4	4	25	4.17
92	4	4	4	4	5	4	25	4.17
93	5	4	4	4	4	4	25	4.17
94	5	4	4	4	4	4	25	4.17
95	5	4	4	4	4	4	25	4.17
96	4	4	4	3	4	4	23	3.83
97	4	3	4	3	4	4	22	3.67
98	4	4	4	3	4	4	23	3.83
99	5	4	4	4	4	4	25	4.17
100	5	4	4	4	4	4	25	4.17
101	4	4	4	4	4	4	24	4.00
102	4	4	4	4	5	4	25	4.17
103	5	4	4	4	4	4	25	4.17
104	4	3	4	3	4	3	21	3.50
105	4	4	4	4	4	4	24	4.00
106	4	4	4	4	5	4	25	4.17
107	5	4	4	4	4	4	25	4.17
108	4	3	4	4	3	4	22	3.67
109	4	4	4	4	4	4	24	4.00
110	5	4	4	4	4	4	25	4.17
111	5	4	4	4	4	4	25	4.17
112	4	4	4	3	4	4	23	3.83
113	4	4	4	4	4	4	24	4.00
114	5	4	4	4	4	4	25	4.17
115	5	4	4	4	4	4	25	4.17
116	4	3	4	3	4	4	22	3.67
117	4	4	4	4	4	4	24	4.00
118	4	4	4	3	4	4	23	3.83
119	4	4	4	4	4	4	24	4.00
120	4	3	4	3	3	4	21	3.50
121	5	4	4	4	4	4	25	4.17
122	5	4	4	4	4	4	25	4.17
123	4	4	4	5	4	4	25	4.17
124	5	4	4	4	4	4	25	4.17
125	4	4	4	4	4	4	24	4.00
126	5	4	4	4	4	4	25	4.17
127	4	4	4	3	4	4	23	3.83
128	4	4	4	4	4	4	24	4.00
129	4	4	4	3	4	4	23	3.83
130	5	4	4	4	4	4	25	4.17
131	4	3	4	3	3	4	21	3.50

No.	KiK1	KiK2	KiK3	KiK4	KiK5	KiK6	KiK	Mean
132	4	4	4	4	4	4	24	4.00
133	5	4	4	5	4	4	26	4.33
134	5	4	4	4	4	4	25	4.17
135	4	3	3	4	3	3	20	3.33
136	4	4	4	4	4	3	23	3.83
137	5	4	4	4	4	4	25	4.17
138	4	4	4	4	4	4	24	4.00
139	4	4	4	3	4	3	22	3.67
140	5	4	4	4	4	4	25	4.17
141	4	4	4	4	4	3	23	3.83
142	5	4	4	4	4	4	25	4.17
143	4	3	4	4	4	4	23	3.83
144	4	4	3	3	4	4	22	3.67
145	4	3	4	4	4	4	23	3.83
146	4	4	3	3	4	4	22	3.67
147	5	4	4	4	4	4	25	4.17
148	4	4	4	3	4	4	23	3.83
149	4	4	4	4	4	4	24	4.00
150	4	4	4	3	4	4	23	3.83
151	5	4	4	4	4	4	25	4.17
152	4	4	4	4	4	3	23	3.83
153	4	3	3	4	3	4	21	3.50
154	4	4	4	4	4	4	24	4.00
155	5	4	4	4	4	4	25	4.17
156	4	4	4	4	4	4	24	4.00
157	4	4	4	3	4	3	22	3.67
158	4	4	4	4	4	4	24	4.00
159	5	4	4	4	4	4	25	4.17
	4.39	3.86	3.97	3.72	4.01	3.96	24	3.99

DATA HASIL OBSERVASI

**Pengaruh Kualitas Pemimpin Terhadap Kinerja Karyawan melalui Budaya Organisasi,
Strategi Organisasi dan Motivasi Karyawan
(Study Kasus pada BPS se eks Karesidenan Kedu)**

Variabel Independent : Kualitas Pemimpin (KuP)

No.	KuP1	KuP2	KuP3	KuP4	KuP5	KuP6	KuP7	KuP8	KuP9	KuP	Mean
1	5	4	4	4	4	4	4	4	4	37	4.11
2	4	3	3	3	4	3	3	3	3	29	3.22
3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	37	4.11
4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	30	3.33
5	4	3	4	3	3	3	4	3	3	30	3.33
6	5	4	4	4	4	4	4	4	4	37	4.11
7	4	5	4	4	3	3	4	3	3	33	3.67
8	5	4	4	4	4	4	4	4	4	37	4.11
9	4	4	3	4	4	4	4	3	4	34	3.78
10	5	4	4	3	4	4	3	4	4	35	3.89
11	5	5	4	4	4	3	4	4	4	37	4.11
12	5	4	4	4	4	4	4	4	4	37	4.11
13	5	4	4	4	4	4	4	4	4	37	4.11
14	5	5	4	4	4	3	4	4	4	37	4.11
15	4	4	5	5	4	5	5	4	4	40	4.44
16	5	4	4	4	4	4	4	4	4	37	4.11
17	4	3	3	3	3	3	3	3	3	28	3.11
18	4	3	4	3	3	3	4	3	3	30	3.33
19	5	4	4	4	4	4	4	4	4	37	4.11
20	4	3	3	3	3	3	3	3	3	28	3.11
21	4	3	3	3	3	3	3	3	3	28	3.11
22	5	4	4	4	4	4	4	4	4	37	4.11
23	4	3	3	3	3	3	3	3	3	28	3.11
24	4	4	3	4	4	4	4	3	4	34	3.78
25	5	5	4	4	4	4	4	4	4	38	4.22
26	5	4	4	4	4	4	4	4	4	37	4.11
27	4	3	4	4	4	4	3	3	4	33	3.67
28	4	4	3	4	3	4	4	3	4	33	3.67
29	5	5	4	4	4	5	5	5	4	41	4.56
30	5	4	4	4	4	4	4	4	4	37	4.11
31	4	3	3	3	3	3	3	3	3	28	3.11
32	4	4	4	4	3	4	4	4	3	34	3.78
33	5	4	4	4	4	4	4	4	4	37	4.11
34	5	4	4	4	4	4	4	4	4	37	4.11
35	4	3	3	3	3	3	3	3	3	28	3.11
36	5	4	4	4	4	4	4	4	4	37	4.11
37	4	3	3	3	3	3	3	3	3	28	3.11
38	5	4	4	4	4	4	4	4	4	37	4.11
39	4	4	4	4	3	4	4	4	3	34	3.78
40	4	4	4	4	4	4	4	3	3	34	3.78
41	4	4	4	4	4	4	4	3	3	34	3.78

No.	KuP1	KuP2	KuP3	KuP4	KuP5	KuP6	KuP7	KuP8	KuP9	KuP	Mean
42	4	4	3	4	4	3	3	4	3	32	3.56
43	4	4	4	3	4	4	4	4	4	35	3.89
44	4	4	4	5	4	4	4	4	4	37	4.11
45	5	4	4	4	3	4	4	3	4	35	3.89
46	5	4	4	4	4	4	4	4	4	37	4.11
47	4	3	3	3	3	3	3	3	3	28	3.11
48	5	4	4	4	4	4	4	4	4	37	4.11
49	4	3	4	3	3	3	4	3	3	30	3.33
50	4	4	3	4	4	4	3	4	4	34	3.78
51	4	3	3	3	3	3	3	3	3	28	3.11
52	4	4	4	4	3	4	3	3	4	33	3.67
53	5	4	4	4	4	4	4	4	4	37	4.11
54	4	4	3	4	4	3	4	3	4	33	3.67
55	5	4	4	5	4	4	4	4	4	38	4.22
56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4.00
57	4	3	4	4	4	3	4	4	4	34	3.78
58	5	4	4	4	4	4	4	4	4	37	4.11
59	4	4	3	4	4	3	4	3	4	33	3.67
60	5	4	4	4	4	4	4	4	4	37	4.11
61	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5.00
62	4	4	4	4	3	4	3	4	4	34	3.78
63	5	4	4	4	4	4	4	4	4	37	4.11
64	4	3	3	3	3	3	3	3	3	28	3.11
65	5	4	4	4	4	4	4	4	4	37	4.11
66	4	3	3	3	3	3	3	3	3	28	3.11
67	5	4	4	4	4	4	4	4	4	37	4.11
68	4	4	3	4	3	4	3	3	4	32	3.56
69	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4.00
70	4	3	3	3	3	3	3	3	3	28	3.11
71	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5.00
72	5	4	4	4	4	4	4	4	4	37	4.11
73	4	3	4	3	3	3	4	3	4	31	3.44
74	4	4	4	4	3	3	3	3	3	31	3.44
75	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4.00
76	4	4	4	4	3	3	3	3	4	32	3.56
77	4	3	4	3	3	3	4	3	4	31	3.44
78	5	4	4	4	4	4	4	4	4	37	4.11
79	4	3	3	3	3	3	3	3	3	28	3.11
80	5	4	4	4	4	4	4	4	4	37	4.11
81	4	3	3	4	4	3	4	3	3	31	3.44
82	5	4	4	4	4	4	4	4	4	37	4.11
83	4	3	3	3	3	3	3	3	3	28	3.11
84	5	4	4	4	4	4	4	4	4	37	4.11
85	4	3	3	3	4	3	4	3	3	30	3.33
86	3	3	3	3	3	3	2	2	2	24	2.67
87	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4.00
88	4	4	4	4	4	4	4	4	3	35	3.89

No.	KuP1	KuP2	KuP3	KuP4	KuP5	KuP6	KuP7	KuP8	KuP9	KuP	Mean
89	5	5	5	4	4	4	5	5	4	41	4.56
90	4	3	3	3	3	3	3	3	3	28	3.11
91	4	4	4	4	3	4	4	4	4	35	3.89
92	5	4	5	4	4	4	2	4	5	37	4.11
93	5	4	4	4	4	4	4	4	4	37	4.11
94	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4.00
95	5	4	4	4	4	4	4	4	4	37	4.11
96	4	3	3	4	3	3	4	3	4	31	3.44
97	4	3	3	3	3	3	3	3	3	28	3.11
98	4	3	3	3	3	3	3	3	3	28	3.11
99	5	4	4	4	4	4	4	4	4	37	4.11
100	4	4	4	4	4	4	3	4	4	35	3.89
101	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4.00
102	4	4	4	5	4	4	5	4	4	38	4.22
103	5	4	4	4	4	4	4	4	4	37	4.11
104	4	4	3	3	4	3	4	3	4	32	3.56
105	4	4	4	4	4	3	4	4	4	35	3.89
106	4	4	4	5	4	5	4	4	4	38	4.22
107	5	4	4	4	4	4	4	4	4	37	4.11
108	4	4	4	4	4	4	3	4	4	35	3.89
109	5	4	4	4	4	4	4	4	4	37	4.11
110	5	4	4	4	4	4	4	4	4	37	4.11
111	5	4	4	4	4	4	4	4	4	37	4.11
112	4	3	3	3	3	3	3	3	3	28	3.11
113	5	4	4	4	4	4	4	4	4	37	4.11
114	4	4	4	4	4	4	3	4	4	35	3.89
115	5	4	4	4	4	4	4	4	4	37	4.11
116	4	3	3	3	3	3	3	3	3	28	3.11
117	5	4	4	4	4	4	4	4	4	37	4.11
118	4	3	3	3	3	3	3	3	3	28	3.11
119	4	4	4	4	3	4	4	3	3	33	3.67
120	4	3	3	3	3	3	3	3	3	28	3.11
121	5	4	4	4	4	4	4	4	4	37	4.11
122	5	4	4	4	4	4	4	4	4	37	4.11
123	4	4	3	4	4	4	4	4	3	34	3.78
124	5	4	4	4	4	4	4	4	4	37	4.11
125	4	4	4	4	5	4	5	4	4	38	4.22
126	5	4	4	4	4	4	4	4	4	37	4.11
127	4	3	3	3	3	3	3	3	3	28	3.11
128	5	4	4	4	4	4	4	4	4	37	4.11
129	4	3	3	3	3	3	3	3	3	28	3.11
130	5	4	4	4	4	4	4	4	4	37	4.11
131	4	3	3	3	3	3	3	3	3	28	3.11
132	5	4	4	4	4	4	4	4	4	37	4.11
133	4	4	4	4	3	4	4	4	3	34	3.78
134	5	4	4	4	4	4	4	4	4	37	4.11
135	4	3	3	3	3	3	3	3	3	28	3.11

No.	KuP1	KuP2	KuP3	KuP4	KuP5	KuP6	KuP7	KuP8	KuP9	KuP	Mean
136	4	4	4	5	5	5	5	5	4	41	4.56
137	5	4	4	4	4	4	4	4	4	37	4.11
138	4	3	3	4	3	4	4	4	3	32	3.56
139	4	4	3	4	3	4	4	3	3	32	3.56
140	5	4	4	4	4	4	4	4	4	37	4.11
141	5	4	4	4	3	4	4	4	3	35	3.89
142	5	4	4	4	4	4	4	4	4	37	4.11
143	3	3	3	3	2	3	2	2	2	23	2.56
144	4	3	3	3	3	3	3	3	3	28	3.11
145	4	3	3	3	3	3	3	3	3	28	3.11
146	4	3	3	3	3	3	3	3	3	28	3.11
147	5	4	4	4	4	4	4	4	4	37	4.11
148	4	3	3	3	3	3	3	3	3	28	3.11
149	5	4	4	4	4	4	4	4	4	37	4.11
150	4	3	3	3	3	3	3	3	3	28	3.11
151	4	4	4	4	4	4	4	4	3	35	3.89
152	5	5	5	5	5	5	5	4	4	43	4.78
153	3	3	4	3	3	3	3	3	3	28	3.11
154	4	4	4	4	3	4	3	4	3	33	3.67
155	5	4	4	4	4	4	4	4	4	37	4.11
156	4	4	3	3	3	4	4	4	3	32	3.56
157	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3.00
158	4	3	4	4	3	3	4	3	3	31	3.44
159	5	4	4	4	4	4	4	4	4	37	4.11
	4.40	3.75	3.72	3.77	3.65	3.69	3.73	3.63	3.64	34	3.77

DATA HASIL OBSERVASI

Pengaruh Kualitas Pemimpin Terhadap Kinerja Karyawan melalui Budaya Organisasi,
Strategi Organisasi dan Motivasi Karyawan
(Study Kasus pada BPS se eks Karesidenan Kedu)

Variabel Independent : Budaya Organisasi (BO)

No.	BO1	BO2	BO3	BO4	BO5	BO6	BO7	BO	Mean
1	5	5	4	4	4	5	5	32	4.6
2	4	5	4	3	4	3	4	27	3.9
3	4	5	4	5	4	5	5	32	4.6
4	4	4	3	4	3	4	3	25	3.6
5	4	4	3	4	3	5	4	27	3.9
6	5	5	4	5	4	5	5	33	4.7
7	5	5	4	4	4	4	4	30	4.3
8	4	5	4	5	4	5	4	31	4.4
9	5	4	3	4	3	4	3	26	3.7
10	4	5	4	4	4	5	4	30	4.3
11	5	4	4	4	4	3	4	28	4.0
12	4	5	4	5	4	5	4	31	4.4
13	5	5	4	5	4	5	5	33	4.7
14	4	4	4	4	4	4	4	28	4.0
15	4	4	4	4	4	4	3	27	3.9
16	5	5	4	5	4	5	5	33	4.7
17	4	4	3	4	4	4	3	26	3.7
18	4	4	3	4	3	3	3	24	3.4
19	5	5	4	5	3	4	5	31	4.4
20	4	5	4	4	4	4	4	29	4.1
21	5	5	4	4	4	4	4	30	4.3
22	5	5	4	5	4	5	5	33	4.7
23	3	4	3	4	3	3	4	24	3.4
24	4	4	4	4	4	4	4	28	4.0
25	4	4	4	4	4	4	4	28	4.0
26	5	5	4	5	4	5	5	33	4.7
27	4	4	4	4	4	4	4	28	4.0
28	3	4	4	3	4	3	4	25	3.6
29	5	4	4	5	5	4	4	31	4.4
30	5	5	4	5	4	5	4	32	4.6
31	3	4	3	4	4	3	4	25	3.6
32	4	4	4	4	4	4	4	28	4.0
33	5	5	4	5	4	5	4	32	4.6
34	5	5	4	5	4	5	5	33	4.7
35	4	4	3	4	3	3	4	25	3.6
36	5	5	4	5	4	4	4	31	4.4
37	4	4	3	4	3	3	4	25	3.6
38	5	5	4	5	4	5	5	33	4.7
39	4	5	4	4	4	4	4	29	4.1
40	4	4	4	4	4	4	4	28	4.0

No.	BO1	BO2	BO3	BO4	BO5	BO6	BO7	BO	Mean
41	5	5	4	4	4	5	5	32	4.6
42	4	4	4	4	3	4	3	26	3.7
43	4	5	4	4	4	4	4	29	4.1
44	4	5	4	5	4	4	4	30	4.3
45	5	5	4	5	4	5	5	33	4.7
46	5	5	4	5	4	5	4	32	4.6
47	4	4	4	4	3	3	4	26	3.7
48	5	5	4	5	4	5	5	33	4.7
49	4	4	3	3	4	4	4	26	3.7
50	3	4	3	3	3	4	3	23	3.3
51	4	4	3	4	3	3	4	25	3.6
52	4	5	4	4	4	5	4	30	4.3
53	5	5	4	5	4	4	4	31	4.4
54	3	4	4	4	4	4	3	26	3.7
55	5	4	4	5	4	4	5	31	4.4
56	4	5	4	5	4	4	4	30	4.3
57	4	5	4	3	4	4	4	28	4.0
58	5	5	4	5	4	5	4	32	4.6
59	4	5	4	4	4	4	4	29	4.1
60	4	4	4	5	4	4	4	29	4.1
61	5	4	4	4	4	4	5	30	4.3
62	4	4	4	4	4	4	4	28	4.0
63	5	5	4	5	4	5	4	32	4.6
64	4	4	3	4	4	3	4	26	3.7
65	5	5	4	5	4	5	4	32	4.6
66	3	5	4	4	4	5	4	29	4.1
67	5	5	4	5	4	5	5	33	4.7
68	4	4	3	5	5	3	4	28	4.0
69	4	5	4	4	4	4	4	29	4.1
70	4	4	3	4	3	3	4	25	3.6
71	4	5	4	4	4	5	4	30	4.3
72	4	4	4	4	4	4	4	28	4.0
73	4	5	4	4	4	5	3	29	4.1
74	4	5	4	4	4	4	4	29	4.1
75	5	4	4	4	4	4	5	30	4.3
76	4	4	3	4	3	4	3	25	3.6
77	4	4	4	4	4	4	4	28	4.0
78	5	5	4	5	4	5	4	32	4.6
79	4	4	3	4	4	4	3	26	3.7
80	5	5	4	5	4	5	5	33	4.7
81	4	4	3	4	3	4	4	26	3.7
82	5	5	4	5	4	5	4	32	4.6
83	4	4	4	4	3	4	4	27	3.9
84	5	5	4	5	4	5	5	33	4.7
85	4	4	3	4	4	4	4	27	3.9
86	4	4	4	3	4	4	3	26	3.7
87	4	4	4	4	4	4	3	27	3.9

No.	BO1	BO2	BO3	BO4	BO5	BO6	BO7	BO	Mean
88	5	5	4	4	4	4	4	30	4.3
89	4	4	4	5	4	4	3	28	4.0
90	4	3	4	3	4	3	3	24	3.4
91	4	4	4	4	4	4	4	28	4.0
92	4	5	4	4	4	5	3	29	4.1
93	5	5	4	5	4	5	5	33	4.7
94	4	4	3	4	4	4	4	27	3.9
95	5	5	4	5	4	5	4	32	4.6
96	4	4	4	4	4	4	3	27	3.9
97	4	4	3	4	3	4	4	26	3.7
98	4	4	3	4	4	4	4	27	3.9
99	5	5	4	5	4	5	5	33	4.7
100	4	5	4	4	4	5	4	30	4.3
101	4	4	4	5	4	5	3	29	4.1
102	4	4	4	4	4	4	4	28	4.0
103	5	5	4	5	4	5	4	32	4.6
104	4	4	4	3	4	4	4	27	3.9
105	4	4	4	4	4	4	4	28	4.0
106	5	4	4	4	5	5	5	32	4.6
107	5	5	4	5	4	5	4	32	4.6
108	4	4	3	4	4	3	4	26	3.7
109	5	5	4	4	4	4	5	31	4.4
110	5	5	4	4	4	5	4	31	4.4
111	5	5	4	5	4	5	5	33	4.7
112	4	4	3	4	4	4	4	27	3.9
113	5	5	4	5	4	5	4	32	4.6
114	4	5	4	4	4	5	4	30	4.3
115	5	5	4	5	4	5	4	32	4.6
116	4	4	3	4	4	4	4	27	3.9
117	5	5	4	5	4	5	4	32	4.6
118	4	4	3	4	4	3	4	26	3.7
119	4	5	4	4	4	5	3	29	4.1
120	4	4	4	4	4	4	4	28	4.0
121	5	5	4	5	4	4	4	31	4.4
122	4	5	4	5	4	5	4	31	4.4
123	4	4	5	4	4	4	4	29	4.1
124	5	5	4	5	4	5	5	33	4.7
125	5	4	4	4	4	3	5	29	4.1
126	5	5	4	5	4	4	4	31	4.4
127	4	4	3	4	4	4	4	27	3.9
128	5	5	4	5	4	5	5	33	4.7
129	4	4	3	4	3	3	4	25	3.6
130	5	5	4	5	4	5	4	32	4.6
131	4	4	3	4	3	4	4	26	3.7
132	5	5	4	5	4	5	5	33	4.7
133	4	4	3	4	4	5	4	28	4.0
134	5	5	4	5	4	5	4	32	4.6

No.	BO1	BO2	BO3	BO4	BO5	BO6	BO7	BO	Mean
135	4	4	4	4	4	3	5	28	4.0
136	4	4	5	4	4	4	4	29	4.1
137	5	5	4	5	4	5	4	32	4.6
138	4	5	4	4	4	5	5	31	4.4
139	4	4	3	4	3	3	3	24	3.4
140	5	5	4	5	4	5	4	32	4.6
141	5	4	5	5	4	5	5	33	4.7
142	5	5	4	5	4	5	4	32	4.6
143	4	4	4	4	4	4	4	28	4.0
144	4	4	3	4	4	4	4	27	3.9
145	4	4	4	4	4	3	4	27	3.9
146	4	4	3	4	4	3	4	26	3.7
147	5	5	4	5	4	5	4	32	4.6
148	4	4	3	4	4	4	4	27	3.9
149	5	5	4	5	4	5	5	33	4.7
150	4	4	4	4	3	5	4	28	4.0
151	4	5	4	4	4	5	4	30	4.3
152	5	4	4	4	4	4	4	29	4.1
153	4	4	4	3	4	4	3	26	3.7
154	4	4	4	4	4	4	4	28	4.0
155	5	5	4	5	4	5	4	32	4.6
156	4	4	4	4	4	4	4	28	4.0
157	4	4	3	4	4	4	4	27	3.9
158	4	4	4	4	4	4	4	28	4.0
159	5	5	4	5	4	5	4	32	4.6
	4.36	4.48	3.80	4.31	3.89	4.27	4.07	29	4.17

DATA HASIL OBSERVASI

Pengaruh Kualitas Pemimpin Terhadap Kinerja Karyawan melalui Budaya Organisasi,
Strategi Organisasi dan Motivasi Karyawan
(Study Kasus pada BPS se eks Karesidenan Kedu)

Variabel Independent : Strategi Organisasi (SO)

No.	SO1	SO2	S03	SO4	SO5	SO	Mean
1	5	4	4	4	5	22	4.40
2	5	4	3	4	3	19	3.80
3	5	4	5	4	5	23	4.60
4	4	3	4	3	4	18	3.60
5	4	3	4	3	5	19	3.80
6	5	4	5	4	5	23	4.60
7	5	4	4	4	4	21	4.20
8	5	4	5	4	5	23	4.60
9	4	3	4	3	4	18	3.60
10	5	4	4	4	5	22	4.40
11	4	4	4	4	3	19	3.80
12	5	4	5	4	5	23	4.60
13	5	4	5	4	5	23	4.60
14	4	4	4	4	4	20	4.00
15	4	4	4	4	4	20	4.00
16	5	4	5	4	5	23	4.60
17	4	3	4	4	4	19	3.80
18	4	3	4	3	3	17	3.40
19	5	4	5	3	4	21	4.20
20	5	4	4	4	4	21	4.20
21	5	4	4	4	4	21	4.20
22	5	4	5	4	5	23	4.60
23	4	3	4	3	3	17	3.40
24	4	4	4	4	4	20	4.00
25	4	4	4	4	4	20	4.00
26	5	4	5	4	5	23	4.60
27	4	4	4	4	4	20	4.00
28	4	4	3	4	3	18	3.60
29	4	4	5	5	4	22	4.40
30	5	4	5	4	5	23	4.60
31	4	3	4	4	3	18	3.60
32	4	4	4	4	4	20	4.00
33	5	4	5	4	5	23	4.60
34	5	4	5	4	5	23	4.60
35	4	3	4	3	3	17	3.40
36	5	4	5	4	4	22	4.40
37	4	3	4	3	3	17	3.40
38	5	4	5	4	5	23	4.60
39	5	4	4	4	4	21	4.20
40	4	4	4	4	4	20	4.00
41	5	4	4	4	5	22	4.40

No.	SO1	SO2	SO3	SO4	SO5	SO	Mean
42	4	4	4	3	4	19	3.80
43	5	4	4	4	4	21	4.20
44	5	4	5	4	4	22	4.40
45	5	4	5	4	5	23	4.60
46	5	4	5	4	5	23	4.60
47	4	4	4	3	3	18	3.60
48	5	4	5	4	5	23	4.60
49	4	3	3	4	4	18	3.60
50	4	3	3	3	4	17	3.40
51	4	3	4	3	3	17	3.40
52	5	4	4	4	5	22	4.40
53	5	4	5	4	4	22	4.40
54	4	4	4	4	4	20	4.00
55	4	4	5	4	4	21	4.20
56	5	4	5	4	4	22	4.40
57	5	4	3	4	4	20	4.00
58	5	4	5	4	5	23	4.60
59	5	4	4	4	4	21	4.20
60	4	4	5	4	4	21	4.20
61	4	4	4	4	4	20	4.00
62	4	4	4	4	4	20	4.00
63	5	4	5	4	5	23	4.60
64	4	3	4	4	3	18	3.60
65	5	4	5	4	5	23	4.60
66	5	4	4	4	5	22	4.40
67	5	4	5	4	5	23	4.60
68	4	3	5	5	3	20	4.00
69	5	4	4	4	4	21	4.20
70	4	3	4	3	3	17	3.40
71	5	4	4	4	5	22	4.40
72	4	4	4	4	4	20	4.00
73	5	4	4	4	5	22	4.40
74	5	4	4	4	4	21	4.20
75	4	4	4	4	4	20	4.00
76	4	3	4	3	4	18	3.60
77	4	4	4	4	4	20	4.00
78	5	4	5	4	5	23	4.60
79	4	3	4	4	4	19	3.80
80	5	4	5	4	5	23	4.60
81	4	3	4	3	4	18	3.60
82	5	4	5	4	5	23	4.60
83	4	4	4	3	4	19	3.80
84	5	4	5	4	5	23	4.60
85	4	3	4	4	4	19	3.80
86	4	4	3	4	4	19	3.80
87	4	4	4	4	4	20	4.00
88	5	4	4	4	4	21	4.20

No.	SO1	SO2	SO3	SO4	SO5	SO	Mean
89	4	4	5	4	4	21	4.20
90	3	4	3	4	3	17	3.40
91	4	4	4	4	4	20	4.00
92	5	4	4	4	5	22	4.40
93	5	4	5	4	5	23	4.60
94	4	3	4	4	4	19	3.80
95	5	4	5	4	5	23	4.60
96	4	4	4	4	4	20	4.00
97	4	3	4	3	4	18	3.60
98	4	3	4	4	4	19	3.80
99	5	4	5	4	5	23	4.60
100	5	4	4	4	5	22	4.40
101	4	4	5	4	5	22	4.40
102	4	4	4	4	4	20	4.00
103	5	4	5	4	5	23	4.60
104	4	4	3	4	4	19	3.80
105	4	4	4	4	4	20	4.00
106	4	4	4	5	5	22	4.40
107	5	4	5	4	5	23	4.60
108	4	3	4	4	3	18	3.60
109	5	4	4	4	4	21	4.20
110	5	4	4	4	5	22	4.40
111	5	4	5	4	5	23	4.60
112	4	3	4	4	4	19	3.80
113	5	4	5	4	5	23	4.60
114	5	4	4	4	5	22	4.40
115	5	4	5	4	5	23	4.60
116	4	3	4	4	4	19	3.80
117	5	4	5	4	5	23	4.60
118	4	3	4	4	3	18	3.60
119	5	4	4	4	5	22	4.40
120	4	4	4	4	4	20	4.00
121	5	4	5	4	4	22	4.40
122	5	4	5	4	5	23	4.60
123	4	5	4	4	4	21	4.20
124	5	4	5	4	5	23	4.60
125	4	4	4	4	3	19	3.80
126	5	4	5	4	4	22	4.40
127	4	3	4	4	4	19	3.80
128	5	4	5	4	5	23	4.60
129	4	3	4	3	3	17	3.40
130	5	4	5	4	5	23	4.60
131	4	3	4	3	4	18	3.60
132	5	4	5	4	5	23	4.60
133	4	3	4	4	5	20	4.00
134	5	4	5	4	5	23	4.60
135	4	4	4	4	3	19	3.80

No.	SO1	SO2	SO3	SO4	SO5	SO	Mean
136	4	5	4	4	4	21	4.20
137	5	4	5	4	5	23	4.60
138	5	4	4	4	5	22	4.40
139	4	3	4	3	3	17	3.40
140	5	4	5	4	5	23	4.60
141	4	5	5	4	5	23	4.60
142	5	4	5	4	5	23	4.60
143	4	4	4	4	4	20	4.00
144	4	3	4	4	4	19	3.80
145	4	4	4	4	3	19	3.80
146	4	3	4	4	3	18	3.60
147	5	4	5	4	5	23	4.60
148	4	3	4	4	4	19	3.80
149	5	4	5	4	5	23	4.60
150	4	4	4	3	5	20	4.00
151	5	4	4	4	5	22	4.40
152	4	4	4	4	4	20	4.00
153	4	4	3	4	4	19	3.80
154	4	4	4	4	4	20	4.00
155	5	4	5	4	5	23	4.60
156	4	4	4	4	4	20	4.00
157	4	3	4	4	4	19	3.80
158	4	4	4	4	4	20	4.00
159	5	4	5	4	5	23	4.60
	4.48	3.80	4.31	3.89	4.27	21	4.15

DATA HASIL OBSERVASI

Pengaruh Kualitas Pemimpin Terhadap Kinerja Karyawan melalui Budaya Organisasi,
Strategi Organisasi dan Motivasi Karyawan
(Study Kasus pada BPS se eks Karesidenan Kedu)

Variabel Independent : Motivasi Karyawan (MK)

No.	MK1	MK2	MK3	MK4	MK5	MK6	MK7	MK	Mean
1	4	4	5	4	4	4	5	30	4.29
2	3	4	4	3	4	4	3	25	3.57
3	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
4	4	4	3	3	4	4	4	26	3.71
5	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
6	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
7	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
8	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
9	4	4	3	4	4	3	3	25	3.57
10	4	4	4	4	4	5	4	29	4.14
11	4	4	5	5	5	4	4	31	4.43
12	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
13	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
14	5	5	5	4	4	4	5	32	4.57
15	4	4	4	4	4	5	4	29	4.14
16	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
17	4	4	4	4	4	4	3	27	3.86
18	3	4	3	4	4	3	4	25	3.57
19	4	4	5	4	4	4	5	30	4.29
20	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
21	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
22	4	4	5	4	5	4	5	31	4.43
23	3	4	4	4	4	4	3	26	3.71
24	4	4	4	3	4	3	4	26	3.71
25	4	4	5	4	4	4	5	30	4.29
26	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
27	4	4	4	4	5	4	5	30	4.29
28	3	4	4	3	4	4	3	25	3.57
29	4	4	5	4	4	4	5	30	4.29
30	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
31	4	4	4	3	4	4	4	27	3.86
32	4	4	4	5	4	4	4	29	4.14
33	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
34	4	4	4	5	4	4	4	29	4.14
35	4	4	4	3	4	4	4	27	3.86
36	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
37	4	4	4	3	4	4	4	27	3.86
38	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
39	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
40	4	4	5	4	4	4	5	30	4.29

No.	MK1	MK2	MK3	MK4	MK5	MK6	MK7	MK	Mean
41	5	5	4	5	4	4	5	32	4.57
42	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
43	4	4	4	4	3	3	4	26	3.71
44	4	4	5	4	5	4	5	31	4.43
45	4	4	4	5	4	4	4	29	4.14
46	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
47	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
48	4	4	4	5	4	4	4	29	4.14
49	4	4	3	3	4	4	4	26	3.71
50	4	3	4	4	3	4	4	26	3.71
51	4	4	4	3	4	3	4	26	3.71
52	4	4	4	4	4	4	5	29	4.14
53	4	4	4	5	4	4	4	29	4.14
54	4	3	4	4	3	4	4	26	3.71
55	4	4	4	3	4	3	4	26	3.71
56	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
57	4	4	4	4	3	4	3	26	3.71
58	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
59	4	3	4	3	4	4	4	26	3.71
60	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
61	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
62	4	4	3	4	3	3	3	24	3.43
63	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
64	4	3	4	4	4	4	4	27	3.86
65	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
66	4	4	4	3	4	4	3	26	3.71
67	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
68	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
69	4	4	4	3	4	4	4	27	3.86
70	3	3	4	3	4	3	3	23	3.29
71	4	4	4	4	4	4	3	27	3.86
72	4	4	5	4	4	4	4	29	4.14
73	4	4	5	4	5	4	3	29	4.14
74	5	5	4	5	5	5	5	34	4.86
75	4	4	5	4	5	4	4	30	4.29
76	4	4	4	4	4	4	3	27	3.86
77	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
78	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
79	4	4	4	3	4	3	4	26	3.71
80	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
81	4	4	3	4	4	3	4	26	3.71
82	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
83	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
84	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
85	4	3	3	3	4	4	4	25	3.57
86	3	4	3	3	4	3	4	24	3.43
87	4	4	4	3	4	4	4	27	3.86

No.	MK1	MK2	MK3	MK4	MK5	MK6	MK7	MK	Mean
88	4	4	4	4	3	4	5	28	4.00
89	3	4	4	4	4	4	4	27	3.86
90	4	3	3	3	3	4	4	24	3.43
91	4	4	4	3	4	4	4	27	3.86
92	4	4	4	4	4	4	3	27	3.86
93	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
94	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
95	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
96	4	3	4	4	3	4	4	26	3.71
97	4	4	4	4	4	3	4	27	3.86
98	4	4	3	3	4	4	4	26	3.71
99	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
100	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
101	4	4	4	3	3	4	4	26	3.71
102	4	3	4	3	4	4	4	26	3.71
103	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
104	4	4	3	4	4	3	4	26	3.71
105	4	4	4	4	4	3	3	26	3.71
106	4	4	5	5	5	5	4	32	4.57
107	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
108	3	4	4	4	4	4	3	26	3.71
109	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
110	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
111	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
112	4	4	3	4	4	4	4	27	3.86
113	5	4	4	4	4	4	4	29	4.14
114	4	4	5	4	4	3	4	28	4.00
115	4	4	4	4	4	4	5	29	4.14
116	4	4	4	3	4	4	4	27	3.86
117	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
118	3	4	4	3	3	3	3	23	3.29
119	4	4	4	4	4	4	3	27	3.86
120	4	4	4	3	4	4	3	26	3.71
121	4	5	4	4	4	4	4	29	4.14
122	5	4	4	4	4	4	4	29	4.14
123	4	4	5	5	4	4	4	30	4.29
124	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
125	4	4	4	4	4	3	4	27	3.86
126	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
127	4	4	3	3	4	4	4	26	3.71
128	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
129	4	4	4	4	3	3	4	26	3.71
130	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
131	4	4	4	4	4	3	4	27	3.86
132	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
133	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
134	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00

No.	MK1	MK2	MK3	MK4	MK5	MK6	MK7	MK	Mean
135	4	4	4	3	4	3	3	25	3.57
136	4	4	5	5	4	4	4	30	4.29
137	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
138	4	4	5	4	4	4	4	29	4.14
139	4	3	4	4	3	3	4	25	3.57
140	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
141	4	5	5	4	4	5	4	31	4.43
142	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
143	4	4	4	3	4	4	3	26	3.71
144	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
145	4	3	4	4	4	3	4	26	3.71
146	4	4	4	3	4	4	4	27	3.86
147	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
148	4	4	3	4	3	4	4	26	3.71
149	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
150	4	4	3	4	4	4	4	27	3.86
151	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
152	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
153	4	4	4	4	3	4	4	27	3.86
154	4	3	4	4	4	4	3	26	3.71
155	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
156	4	4	5	4	4	4	4	29	4.14
157	4	4	3	3	4	3	3	24	3.43
158	4	4	4	4	4	4	3	27	3.86
159	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
	3.97	3.96	4.02	3.87	3.96	3.89	3.94	28	3.95

Lampiran 3

UJI REABILITAS

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	159	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	159	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,743	7

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KiK1	43,4465	6,616	,555	,701
KiK2	43,9811	6,740	,588	,701
KiK3	43,8616	7,563	,455	,735
KiK4	44,1132	6,228	,685	,674
KiK5	43,8239	7,627	,326	,743
KiK6	43,8742	7,414	,466	,730
KiK	23,9182	2,063	1,000	,659

RELIABILITY

```

/VARIABLES=KuP1 KuP2 KuP3 KuP4 KuP5 KuP6 KuP7 KuP8 KuP9 KuP
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.

```

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	159	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	159	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,789	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KuP1	63,5535	62,603	,710	,771
KuP2	64,1950	61,411	,844	,764
KuP3	64,2327	61,952	,807	,767
KuP4	64,1761	61,627	,833	,766
KuP5	64,3019	61,453	,831	,765
KuP6	64,2579	61,344	,848	,764
KuP7	64,2201	61,540	,761	,766
KuP8	64,3208	60,840	,879	,762
KuP9	64,3145	61,647	,821	,766
KuP	33,9748	17,240	1,000	,946

```

RELIABILITY
/VARIABLES=BO1 BO2 BO3 BO4 BO5 BO6 BO7 BO
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.

```

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	159	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	159	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,775	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
BO1	54,0063	24,209	,749	,738
BO2	53,8805	24,511	,752	,741
BO3	54,5660	25,817	,569	,760
BO4	54,0503	24,149	,729	,738
BO5	54,4780	26,783	,435	,772
BO6	54,0943	23,200	,740	,728
BO7	54,2956	24,982	,572	,753
BO	29,1824	7,150	1,000	,832

```

RELIABILITY
/VARIABLES=SO1 SO2 SO3 SO4 SO5 SO
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.

```

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	159	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	159	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,788	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
SO1	37,0252	12,151	,771	,742
SO2	37,7107	13,042	,599	,770
SO3	37,1950	12,107	,684	,747
SO4	37,6226	13,781	,454	,791
SO5	37,2390	11,031	,799	,714
SO	20,7547	3,794	1,000	,785

```

RELIABILITY
/VARIABLES=MK1 MK2 MK3 MK4 MK5 MK6 MK7 MK
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.

```

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	159	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	159	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,739	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
MK1	51,2579	10,648	,464	,726
MK2	51,2767	10,594	,442	,726
MK3	51,2138	9,777	,557	,703
MK4	51,3585	9,649	,559	,700
MK5	51,2704	10,388	,463	,721
MK6	51,3459	10,152	,511	,714
MK7	51,2893	9,802	,533	,705
MK	27,6164	2,909	1,000	,686

Lampiran 4

UJI VALIDITAS

Correlations

KINERJA KARYAWAN (KiK)

		Correlations						
		KiK1	KiK2	KiK3	KiK4	KiK5	KiK6	KiK
	Pearson Correlation	1	,268**	,236**	,406**	,010	,278**	,667**
KiK1	Sig. (2-tailed)		,001	,003	,000	,905	,000	,000
	N	159	159	159	159	159	159	159
	Pearson Correlation	,268**	1	,141	,472**	,309**	,155	,682**
KiK2	Sig. (2-tailed)	,001		,076	,000	,000	,051	,000
	N	159	159	159	159	159	159	159
	Pearson Correlation	,236**	,141	1	,290**	,174*	,415**	,522**
KiK3	Sig. (2-tailed)	,003	,076		,000	,028	,000	,000
	N	159	159	159	159	159	159	159
	Pearson Correlation	,406**	,472**	,290**	1	,147	,264**	,774**
KiK4	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,064	,001	,000
	N	159	159	159	159	159	159	159
	Pearson Correlation	,010	,309**	,174*	,147	1	,150	,417**
KiK5	Sig. (2-tailed)	,905	,000	,028	,064		,060	,000
	N	159	159	159	159	159	159	159
	Pearson Correlation	,278**	,155	,415**	,264**	,150	1	,545**
KiK6	Sig. (2-tailed)	,000	,051	,000	,001	,060		,000
	N	159	159	159	159	159	159	159
	Pearson Correlation	,667**	,682**	,522**	,774**	,417**	,545**	1
KiK	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	159	159	159	159	159	159	159

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

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

KUALITAS PEMIMPIN (KuP)

Correlations

	KuP1	KuP2	KuP3	KuP4	KuP5	KuP6	KuP7	KuP8	KuP9	KuP
Pearson Correlation	1	,587**	,572**	,463**	,598**	,541**	,496**	,667**	,667**	,742**
KuP1 Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	159	159	159	159	159	159	159	159	159	159
Pearson Correlation	,587**	1	,698**	,754**	,674**	,734**	,633**	,742**	,674**	,862**
KuP2 Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	159	159	159	159	159	159	159	159	159	159
Pearson Correlation	,572**	,698**	1	,684**	,609**	,698**	,603**	,721**	,672**	,829**
KuP3 Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	159	159	159	159	159	159	159	159	159	159
Pearson Correlation	,463**	,754**	,684**	1	,687**	,788**	,680**	,695**	,666**	,852**
KuP4 Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	159	159	159	159	159	159	159	159	159	159
Pearson Correlation	,598**	,674**	,609**	,687**	1	,681**	,655**	,749**	,748**	,851**
KuP5 Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
N	159	159	159	159	159	159	159	159	159	159
Pearson Correlation	,541**	,734**	,698**	,788**	,681**	1	,636**	,785**	,657**	,866**
KuP6 Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
N	159	159	159	159	159	159	159	159	159	159
Pearson Correlation	,496**	,633**	,603**	,680**	,655**	,636**	1	,659**	,556**	,790**
KuP7 Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
N	159	159	159	159	159	159	159	159	159	159
Pearson Correlation	,667**	,742**	,721**	,695**	,749**	,785**	,659**	1	,705**	,894**
KuP8 Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
N	159	159	159	159	159	159	159	159	159	159
Pearson Correlation	,667**	,674**	,672**	,666**	,748**	,657**	,556**	,705**	1	,841**
KuP9 Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
N	159	159	159	159	159	159	159	159	159	159
Pearson Correlation	,742**	,862**	,829**	,852**	,851**	,866**	,790**	,894**	,841**	1
KuP Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
N	159	159	159	159	159	159	159	159	159	159

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

BUDAYA ORGANISASI (BO)

Correlations

		BO1	BO2	BO3	BO4	BO5	BO6	BO7	BO
BO1	Pearson Correlation	1	,542**	,370**	,656**	,259**	,506**	,517**	,792**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000
	N	159	159	159	159	159	159	159	159
BO2	Pearson Correlation	,542**	1	,427**	,574**	,255**	,681**	,379**	,792**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,001	,000	,000	,000
	N	159	159	159	159	159	159	159	159
BO3	Pearson Correlation	,370**	,427**	1	,297**	,432**	,444**	,276**	,624**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	159	159	159	159	159	159	159	159
BO4	Pearson Correlation	,656**	,574**	,297**	1	,226**	,565**	,412**	,777**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,004	,000	,000	,000
	N	159	159	159	159	159	159	159	159
BO5	Pearson Correlation	,259**	,255**	,432**	,226**	1	,292**	,243**	,491**
	Sig. (2-tailed)	,001	,001	,000	,004		,000	,002	,000
	N	159	159	159	159	159	159	159	159
BO6	Pearson Correlation	,506**	,681**	,444**	,565**	,292**	1	,303**	,796**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	159	159	159	159	159	159	159	159
BO7	Pearson Correlation	,517**	,379**	,276**	,412**	,243**	,303**	1	,642**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,002	,000		,000
	N	159	159	159	159	159	159	159	159
BO	Pearson Correlation	,792**	,792**	,624**	,777**	,491**	,796**	,642**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	159	159	159	159	159	159	159	159

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

CORRELATIONS
 /VARIABLES=SO1 SO2 SO3 SO4 SO5 SO
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG
 /MISSING=PAIRWISE.

Correlations

STRATEGI ORGANISASI (SO)

		Correlations					
		SO1	SO2	SO3	SO4	SO5	SO
SO1	Pearson Correlation	1	,427**	,574**	,255**	,681**	,821**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,001	,000	,000
	N	159	159	159	159	159	159
SO2	Pearson Correlation	,427**	1	,297**	,432**	,444**	,670**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	159	159	159	159	159	159
SO3	Pearson Correlation	,574**	,297**	1	,226**	,565**	,758**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,004	,000	,000
	N	159	159	159	159	159	159
SO4	Pearson Correlation	,255**	,432**	,226**	1	,292**	,528**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,004		,000	,000
	N	159	159	159	159	159	159
SO5	Pearson Correlation	,681**	,444**	,565**	,292**	1	,859**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	159	159	159	159	159	159
SO	Pearson Correlation	,821**	,670**	,758**	,528**	,859**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	159	159	159	159	159	159

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

CORRELATIONS

/VARIABLES=MK1 MK2 MK3 MK4 MK5 MK6 MK7 MK

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

MOTIVASI KARYAWAN (MK)

Correlations

		MK1	MK2	MK3	MK4	MK5	MK6	MK7	MK
MK1	Pearson Correlation	1	,251**	,140	,277**	,106	,239**	,390**	,531**
	Sig. (2-tailed)		,001	,079	,000	,182	,002	,000	,000
	N	159	159	159	159	159	159	159	159
MK2	Pearson Correlation	,251**	1	,171*	,238**	,301**	,202*	,187*	,517**
	Sig. (2-tailed)	,001		,031	,002	,000	,011	,019	,000
	N	159	159	159	159	159	159	159	159
MK3	Pearson Correlation	,140	,171*	1	,333**	,330**	,277**	,285**	,648**
	Sig. (2-tailed)	,079	,031		,000	,000	,000	,000	,000
	N	159	159	159	159	159	159	159	159
MK4	Pearson Correlation	,277**	,238**	,333**	1	,179*	,273**	,260**	,656**
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,000		,024	,001	,001	,000
	N	159	159	159	159	159	159	159	159
MK5	Pearson Correlation	,106	,301**	,330**	,179*	1	,266**	,165*	,547**
	Sig. (2-tailed)	,182	,000	,000	,024		,001	,037	,000
	N	159	159	159	159	159	159	159	159
MK6	Pearson Correlation	,239**	,202*	,277**	,273**	,266**	1	,227**	,596**
	Sig. (2-tailed)	,002	,011	,000	,001	,001		,004	,000
	N	159	159	159	159	159	159	159	159
MK7	Pearson Correlation	,390**	,187*	,285**	,260**	,165*	,227**	1	,630**
	Sig. (2-tailed)	,000	,019	,000	,001	,037	,004		,000
	N	159	159	159	159	159	159	159	159
MK	Pearson Correlation	,531**	,517**	,648**	,656**	,547**	,596**	,630**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	159	159	159	159	159	159	159	159

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

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

Lampiran 5

PENGUJIAN ASUMSI KLASIK

1. Uji Heterokedastisitas → Sig > 0,05 → BEBAS HETEROKEDASTISITAS

			Correlations				
			KuP	BO	SO	MK	Unstandarized Residual
Spearman's rho	KuP	Correlation Coefficient	1,000	,720**	,702**	,533**	,009
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,908
		N	159	159	159	159	159
	BO	Correlation Coefficient	,720**	1,000	,960**	,605**	,015
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,855
		N	159	159	159	159	159
	SO	Correlation Coefficient	,702**	,960**	1,000	,570**	,010
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,901
		N	159	159	159	159	159
	MK	Correlation Coefficient	,533**	,605**	,570**	1,000	,004
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,962
		N	159	159	159	159	159
	Unstandarized Residual	Correlation Coefficient	,009	,015	,010	,004	1,000
		Sig. (2-tailed)	,908	,855	,901	,962	.
		N	159	159	159	159	159

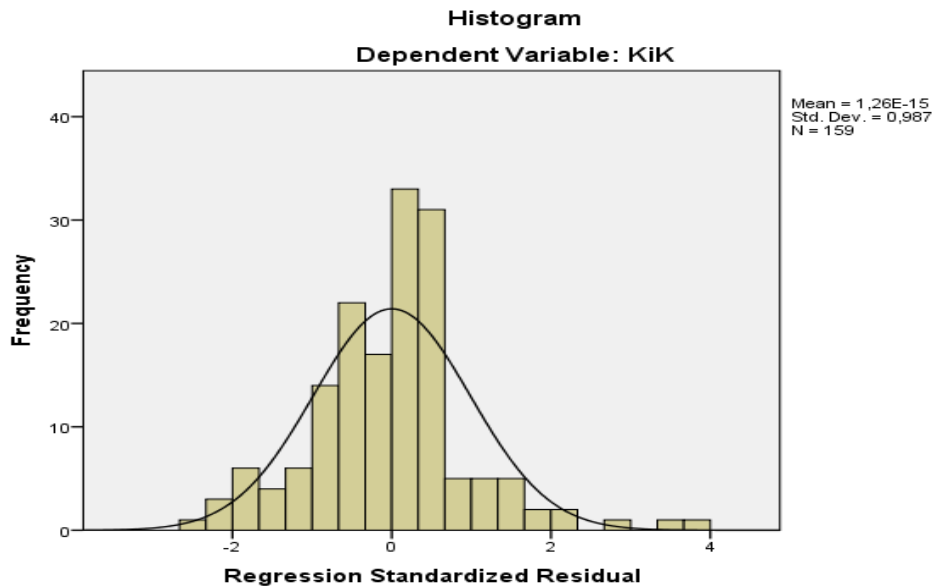
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

2. Uji Multikolinieritas → Tolerance > 0,10 dan VIF ≤ 10 → Bebas Multikolinieritas

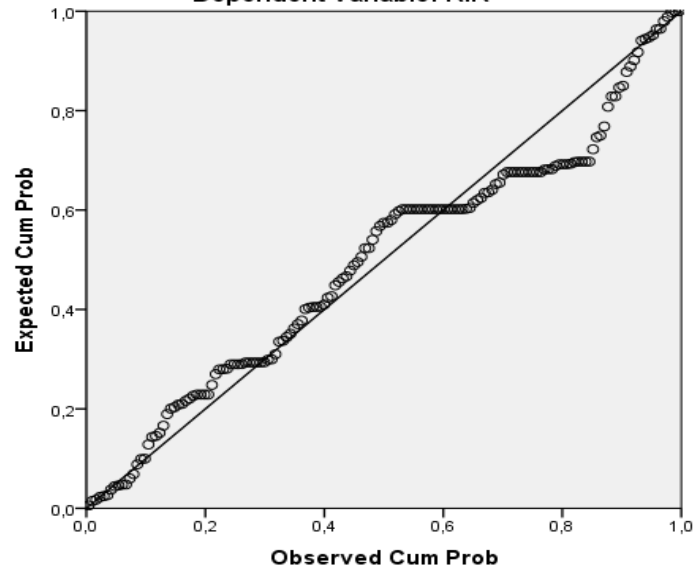
Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	9,364	1,311		7,142	,000		
	BO	-,199	,106	-,371	-1,886	,061	,479	2,654
	SO	,415	,143	,563	2,910	,004	,482	2,227
	MK	,286	,056	,339	5,086	,000	,688	1,453
	KuP	,114	,026	,329	4,297	,000	,523	1,911

a. Dependent Variable: KiK

3. Uji Normalitas → dengan Histogram dan p p plot



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual
Dependent Variable: KiK



Lampiran 6
HASIL REGRESI

H1 → DITERIMA

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	KuP ^b	.	Enter

- a. Dependent Variable: BO
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,672 ^a	,452	,448	1,98663

- a. Predictors: (Constant), KuP

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	510,079	1	510,079	129,242	,000 ^b
	Residual	619,632	157	3,947		
	Total	1129,711	158			

- a. Dependent Variable: BO
b. Predictors: (Constant), KuP

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	14,480	1,303		11,115	,000
	KuP	,433	,038	,672	11,368	,000

- a. Dependent Variable: BO

H2 → DITERIMA

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	KuP ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: SO

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,667 ^a	,445	,441	1,45621

a. Predictors: (Constant), KuP

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	266,506	1	266,506	125,677	,000 ^b
	Residual	332,928	157	2,121		
	Total	599,434	158			

a. Dependent Variable: SO

b. Predictors: (Constant), KuP

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10,128	,955		10,605	,000
	KuP	,313	,028	,667	11,211	,000

a. Dependent Variable: SO

H3 → DITERIMA

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	KuP ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: MK

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,476 ^a	,226	,222	1,50479

a. Predictors: (Constant), KuP

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	104,086	1	104,086	45,966	,000 ^b
	Residual	355,512	157	2,264		
	Total	459,597	158			

a. Dependent Variable: MK

b. Predictors: (Constant), KuP

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	20,975	,987		21,255	,000
	KuP	,195	,029	,476	6,780	,000

a. Dependent Variable: MK

REGRESI BERGANDA

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	KuP, MK, SO, BO ^b		Enter

- a. Dependent Variable: KiK
 b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,727 ^a	,528	,516	,99911

- a. Predictors: (Constant), KuP, MK, SO, BO
 b. Dependent Variable: KiK

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	172,210	4	43,053	43,129	,000 ^b
	Residual	153,727	154	,998		
	Total	325,937	158			

- a. Dependent Variable: KiK
 b. Predictors: (Constant), KuP, MK, SO, BO

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Ket
	B	Std. Error	Beta			
(Constant)	9,364	1,311		7,142	,000	
BO	-,199	,106	-,371	-1,886	,061	H4 DITOLAK
1 SO	,415	,143	,563	2,910	,004	H5 DITERIMA
MK	,286	,056	,339	5,086	,000	H6 DITERIMA
KuP	,114	,026	,329	4,297	,000	H7 DITERIMA

- a. Dependent Variable: KiK