

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,
DESENTRALISASI, AKUNTABILITAS, DAN LINGKUNGAN KERJA
TERHADAP KINERJA ORGANISASI**

(Studi Empiris pada SKPD Kabupaten Sleman)



SKRIPSI

Oleh:

Nama: Zulfa Hanif

No. Mahasiswa: 21312213

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

2025

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,
DESENTRALISASI, AKUNTABILITAS, DAN LINGKUNGAN KERJA
TERHADAP KINERJA ORGANISASI**

(Studi Empiris pada SKPD Kabupaten Sleman)

SKRIPSI

Disusun dan diajukan untuk memenuhi sebagai salah satu syarat untuk mencapai

derajat Sarjana Strata-1 Program Studi Akuntansi pada Fakultas Bisnis dan

Ekonomika Universitas Islam Indonesia

Oleh:

Nama: Zulfa Hanif

No. Mahasiswa: 21312213

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2025

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang 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, 21 Juli 2025

Penulis,



10000
METERAI
TEMPEL
CA1EFAMX389466775

(Zulfa Hanif)

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,
DESENTRALISASI, AKUNTABILITAS, DAN LINGKUNGAN KERJA
TERHADAP KINERJA ORGANISASI**

(Studi Empiris pada SKPD Kabupaten Sleman)

SKRIPSI

Diajukan Oleh:

Nama: Zulfa Hanif

No. Mahasiswa: 21312213

Telah disetujui Dosen Pembimbing

Pada Tanggal 21 Juli 2025

Dosen Pembimbing,



(Dr. Mahmudi S.E., M.Si., Ak., CMA, CA.)

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR/SKRIPSI

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR/SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, DESENTRALISASI,
AKUNTABILITAS, DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA ORGANISASI (STUDI
EMPIRIS PADA SKPD KABUPATEN SLEMAN)**

Disusun oleh : ZULFA HANIF

Nomor Mahasiswa : 21312213

Telah dipertahankan didepan Tim Penguji dan dinyatakan Lulus
pada hari, tanggal: Selasa, 05 Agustus 2025

Penguji/Pembimbing Skripsi : Mahmudi, Dr., M.Si., CMA.

Penguji : Hendi Yogi Prabowo, SE., M.ForAccy., CFra., Ph.D.

Mengetahui
Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia



Prof. Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D., CFrA, CertIPSAS.

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillahirabil'amin, puji syukur senantiasa penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat, hidayah, dan keberkahan-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini. Shalawat serta salam senantiasa penulis panjatkan kepada Nabi Muhammad SAW yang telah menjadi suri tauladan yang baik kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Desentralisasi, Akuntabilitas, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi (Studi Empiris pada SKPD Kabupaten Sleman)”** dengan baik. Penelitian ini disusun untuk memenuhi tugas akhir skripsi sebagai salah satu syarat kelulusan dalam meraih Sarjana Strata-1 pada program studi Akuntansi, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia.

Penulis menyadari bahwa selama penyusunan skripsi ini terdapat banyak dukungan, bantuan, dan doa dari berbagai pihak, sehingga penulis berhasil menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Oleh karena itu, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Allah *subhanahu wa ta'ala* yang telah memberikan rahmat, berkah, dan hidayah-Nya serta kemudahan-kemudahan atas setiap kesulitan yang dilalui penulis, sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi dan Program Sarjana Strata-1 ini dengan baik.
2. Nabi Muhammad SAW yang menjadi teladan bagi seluruh umat Muslim dalam kehidupan.

3. Bapak Suyanto dan Ibu Sri Suyamsih selaku orang tua penulis. Terima kasih atas segala bentuk dukungan yang diberikan sehingga penulis mampu dan yakin untuk menyelesaikan skripsi ini. Terima kasih atas segala doa, dukungan, nasihat, kasih sayang, dan cinta yang diberikan kepada penulis. Semoga bapak dan ibu panjang umur sehingga selalu menemani setiap langkah perjalanan hidup penulis, dan semoga penulis dapat memberikan yang terbaik untuk bapak dan ibu.
4. Lutfia Nur Safitri, Miftakhul Ma'Rifah, dan Miftahkhul Fauziah selaku kakak penulis yang selalu memberikan dukungan dalam bentuk apa pun kepada penulis untuk menyelesaikan skripsi ini. Terima kasih sudah selalu ada untuk penulis.
5. Sandrina Aquila Hafizah dan Reynand Zio Saputra selaku keponakan penulis. Terima kasih sudah menemani hari-hari penulis dalam penyusunan skripsi ini. Terima kasih sudah mengisi penuh hati penulis dengan kebahagiaan, keceriaan, kelucuan yang setiap hari menemani penulis.
6. Bapak Dr. Mahmudi S.E., M.Si. selaku dosen pembimbing skripsi yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini. Terima kasih atas segala bimbingan, arahan, dan ilmu yang bermanfaat yang diberikan kepada penulis. Semoga Allah SWT selalu senantiasa memberikan kesehatan, kebahagiaan, dan keberkahan untuk bapak beserta keluarga.
7. Bapak Prof. Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D. selaku Rektor Universitas Islam Indonesia, beserta seluruh jajaran pimpinan Universitas Islam Indonesia.

8. Bapak Prof. Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D., CFrA, CertIPSAS selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia.
9. Bapak Drs. Dekar Urumsah, S.E., S.Si., M.Com(IS)., Ph.D., CFrA selaku ketua Jurusan Akuntansi, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia.
10. Bapak Prof. Rifqi Muhammad, S.E., S.H., M.Sc., Ph.D., SAS, ASPMA selaku Ketua Program Studi Akuntansi, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia.
11. Seluruh Bapak/Ibu Dosen dan Staf Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia yang telah berkenan memberikan ilmu yang bermanfaat bagi penulis selama masa perkuliahan.
12. Beberapa SKPD di Kabupaten Sleman yang tidak bisa disebut satu persatu yang menjadi tempat penelitian penulis. Terima kasih atas segala bantuan yang diberikan ketika penulis mencari data untuk penelitian. Semoga Allah SWT membalas kebaikan Bapak/Ibu responden.
13. Yasmin Kamilia, Dini Faizatul, Dewi Arumsari selaku sahabat dekat penulis. Terima kasih telah menemani dan berjuang bersama-sama selama masa perkuliahan hingga mendapat gelar Sarjana Strata-1. Semoga selalu diberi kemudahan dalam setiap langkah kehidupan dan doa baik selalu menyertainya.
14. Luthfi Nur Badri dan Rahmana Dhea selaku sahabat dekat penulis. Terima kasih telah kebersamai penulis selama ini. Terima kasih atas waktu dan ruang yang diberikan untuk menerima segala suka dan duka dari penulis.

Semoga selalu diberi kemudahan dalam setiap langkah kehidupan dan doa baik selalu menyertainya.

15. Seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah memberikan dukungan dan bantuan untuk penulis dalam segala hal.

Penulis ucapkan terima kasih kepada pihak yang sudah disebutkan dan yang tidak disebutkan, semoga Allah SWT membalas kebaikan yang sudah diberikan untuk penulis dengan kebaikan yang berlipat ganda. Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih mempunyai kekurangan dan jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran untuk perbaikan penulisan di masa depan. Serta diharapkan skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pihak yang berkepentingan.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Yogyakarta, 21 Juli 2025
Penulis,

(Zulfa Hanif)

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR/SKRIPSI.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
ABSTRAK.....	xvi
ABSTRACT.....	xvii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian.....	9
1.4 Manfaat Penelitian	9
1.5 Sistematika Penulisan	10
BAB II KAJIAN PUSTAKA	12
2.1 Landasan Teori	12
2.1.1 Teori Agensi	12
2.1.2 Teori Kontingensi.....	13
2.1.3 Kinerja Organisasi Pemerintah	16
2.1.4 Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	17
2.1.5 Desentralisasi	20
2.1.6 Akuntabilitas	23
2.1.7 Lingkungan Kerja.....	27
2.2 Penelitian Terdahulu.....	29
2.3 Hipotesis Penelitian.....	32

2.3.1	Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi	32
2.3.2	Pengaruh desentralisasi terhadap kinerja organisasi	34
2.3.3	Pengaruh akuntabilitas terhadap kinerja organisasi	35
2.3.4	Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja organisasi.....	36
2.4	Kerangka Pemikiran.....	37
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....		39
3.1	Populasi dan Sampel Penelitian	39
3.2	Sumber Data dan Metode Pengumpulan Data	40
3.3	Definisi dan Pengukuran Variabel Penelitian.....	41
3.3.1	Variabel Dependen	41
3.3.2	Variabel Independen.....	43
3.4	Metode Analisis Data	49
3.4.1	Analisis Statistik Deskriptif	50
3.4.2	Uji Kualitas Data.....	51
3.4.3	Uji Asumsi Klasik	52
3.5	Uji Hipotesis	53
3.5.1	Analisis Regresi Linear Berganda.....	53
3.5.2	Uji Koefisien Determinasi (R-Square).....	54
3.5.3	Uji Regresi Simultan (Uji F).....	55
3.5.4	Uji Regresi Parsial (Uji T)	55
BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN		57
4.1	Deskripsi Sampel Penelitian	57
4.1.1	Kriteria Menurut Jenis Kelamin.....	59
4.1.2	Kriteria Menurut Usia	60
4.1.3	Kriteria Menurut Pendidikan Terakhir	61
4.1.4	Kriteria Menurut Pengalaman Bekerja di SKPD	62
4.2	Analisis Statistik Deskriptif	63
4.3	Uji Kualitas Data.....	65
4.3.1	Uji Validitas.....	65
4.3.2	Uji Reliabilitas	66
4.4	Uji Asumsi Klasik	67

4.4.1	Uji Normalitas	67
4.4.2	Uji Multikolinearitas	68
4.4.3	Uji Heteroskedastisitas	69
4.5	Uji Hipotesis	70
4.5.1	Analisis Regresi Linear Berganda.....	70
4.5.2	Uji Koefisien Determinasi (<i>R-Square</i>).....	72
4.5.3	Uji Regresi Simultan (Uji F)	73
4.5.4	Uji Regresi Parsial (Uji T)	74
4.6	Pembahasan Hasil Uji Hipotesis	76
4.6.1	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transfromasional Terhadap Kinerja Organisasi	76
4.6.2	Pengaruh Desentralisasi Terhadap Kinerja Organisasi	78
4.6.3	Pengaruh Akuntabilitas Terhadap Kinerja Organisasi.....	79
4.6.4	Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi.....	80
BAB V	PENUTUP	82
5.1	Kesimpulan	82
5.2	Keterbatasan pada Penelitian	84
5.3	Saran.....	84
5.4	Implikasi Penelitian.....	85
DAFTAR PUSTAKA		86
LAMPIRAN		92

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu.....	30
Tabel 3. 1 Item Pertanyaan Variabel Kinerja Organisasi.....	42
Tabel 3. 2 Item Pertanyaan Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	44
Tabel 3. 3 Item Pertanyaan Variabel Desentralisasi	45
Tabel 3. 4 Item Pertanyaan Variabel Akuntabilitas	47
Tabel 3. 5 Item Pertanyaan Variabel Lingkungan Kerja	49
Tabel 3. 6 Tabel Skala Likert	50
Tabel 3. 7 Tabel Skala Likert	50
Tabel 4. 1 Populasi SKPD Kabupaten Sleman.....	58
Tabel 4. 2 Hasil Pengumpulan Data	58
Tabel 4. 3 Klasifikasi Berdasarkan Jenis Kelamin.....	59
Tabel 4. 4 Klasifikasi Berdasarkan Usia	60
Tabel 4. 5 Tingkat Pendidikan Terakhir	61
Tabel 4. 6 Klasifikasi Berdasarkan Pengalaman Bekerja di SKPD	62
Tabel 4. 7 Statistik Deskriptif.....	63
Tabel 4. 8 Hasil Uji Validitas	65
Tabel 4. 9 Hasil Uji Reliabilitas	67
Tabel 4. 10 Hasil Uji Normalitas.....	68
Tabel 4. 11 Hasil Uji Multikolinearitas	69
Tabel 4. 12 Hasil Uji Heteroskedastisitas	70
Tabel 4. 13 Hasil Analisis Regresi Linear Berganda.....	71
Tabel 4. 14 Hasil Uji R-Square	73
Tabel 4. 15 Hasil Uji Regresi Simultan (Uji F).....	74
Tabel 4. 16 Hasil Uji T	75

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran.....	37
-------------------------------------	----

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Surat Ijin Penelitian	92
Lampiran 2. Kuesioner Penelitian.....	93
Lampiran 3. Tabulasi Data Sampel Variabel.....	100
Lampiran 4. Hasil Pengolahan Data Responden.....	115
Lampiran 5. Hasil Uji Statistik Deskriptif	116
Lampiran 6. Hasil Uji Validitas.....	117
Lampiran 7. Hasil Uji Reliabilitas	122
Lampiran 8. Hasil Uji Asumsi Klasik	125
Lampiran 9. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda.....	127

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, desentralisasi, akuntabilitas, dan lingkungan kerja terhadap kinerja organisasi di SKPD Kabupaten Sleman. Populasi dalam penelitian ini sebanyak 9.711 pegawai yang tercatat di Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan Kabupaten Sleman. Penentuan sampel menggunakan metode *purposive sampling* dan didapatkan sampel sebanyak 109 responden berdasarkan kriteria tertentu. Hasil analisis menemukan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional, akuntabilitas, dan lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi. Sedangkan variabel desentralisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.

Kata Kunci: kinerja organisasi, kepemimpinan transformasional, desentralisasi, akuntabilitas, lingkungan kerja

ABSTRACT

This study aims to examine the effect of transformational leadership style, decentralization, accountability, and work environment on organizational performance in SKPD Kabupaten Sleman. The population in this study were 9.711 employees recorded at the Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Sleman. The sample determination used purposive sampling method and obtained a sample of 109 respondents based on certain criteria. The results of the analysis found that the variables of transformational leadership style, accountability, and work environment have a significant positive effect on organizational performance. While the decentralization variable has no significant effect on organizational performance.

Keywords: *organizational performance, transformational leadership, decentralization, accountability, work environment*

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Organisasi sektor publik merupakan lembaga yang menjalankan fungsi pemerintahan dan dirancang untuk memenuhi kebutuhan dan kesejahteraan masyarakat atas pelayanan sipil. Orientasi organisasi sektor publik tidak diposisikan untuk memperoleh keuntungan tetapi untuk melayani masyarakat (Anggriany & Hasnawati, 2023). Organisasi sektor publik yang berhubungan erat dengan masyarakat diwajibkan untuk memfokuskan perhatiannya kepada masyarakat dengan cara memberikan pelayanan terbaik (Wahida & Suryaningrum, 2023). Berdasarkan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik, menetapkan asas-asas penyelenggaraan pelayanan publik yang baik, yaitu: “kepentingan umum, kepastian hukum, kesamaan hak, keseimbangan hak dan kewajiban, keprofesionalan, partisipatif, persamaan perlakuan/tidak diskriminatif, keterbukaan, akuntabilitas, fasilitas dan perlakuan khusus bagi kelompok rentan, ketepatan waktu, dan kecepatan, kemudahan, dan keterjangkauan” (BPK RI, 2009).

Berbagai organisasi termasuk dalam cakupan sektor publik, salah satunya adalah institusi pemerintahan. Institusi pemerintahan merupakan sebuah entitas yang memegang aspek yang kompleks serta beraneka ragam visi dari jajarannya (Mufarrohah et al., 2013). Sebagai organisasi yang beroperasi di bidang jasa pelayanan publik, pemerintah harus melakukan transparansi dan akuntabilitas publik dalam melaksanakan tugasnya (Riantiarno & Azlina,

2011). Akuntabilitas mencerminkan tanggung jawab pemerintah dalam melayani publik. Namun, pelayanan publik saat ini menjadi salah satu tantangan yang berkaitan dengan seberapa baik fungsi lembaga pemerintahan di mata masyarakat, maka proses dan hasil layanan publik tersebut menunjukkan bagaimana fungsi pemerintah dijalankan (Juniar, 2020). Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) melakukan sebuah upaya untuk menjaga dan meningkatkan kualitas pelayanan publik dengan melakukan Evaluasi Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP). Evaluasi pelaksanaan SAKIP didasarkan pada peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Permenpan RB) Nomor 88 Tahun 2021 tentang Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Hasil evaluasi terbaru tahun 2024 Pemerintah Kabupaten Sleman mendapat predikat A atau memuaskan dengan nilai sebesar 80,86. Capaian pelaksanaan SAKIP di Kabupaten Sleman mengalami peningkatan pada aspek pelaporan kinerja dan aspek evaluasi akuntabilitas kinerja internal. Capaian ini menandakan jika implementasi akuntabilitas kinerja instansi pemerintah dapat memberikan perubahan dalam mewujudkan pemerintahan yang mengarah pada hasil (inspektorat.slemankab.go.id, 2024).

Suatu organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan bersama. Kesuksesan dalam mencapai tujuan dapat kita lihat dari hasil kinerja organisasi tersebut. Kinerja merupakan istilah yang digunakan untuk menggambarkan seberapa jauh suatu kegiatan, program, atau kebijakan diimplementasikan untuk

mewujudkan sasaran, tujuan, misi, visi organisasi yang ditetapkan dalam *strategic planning* (Rosmaini & Tanjung, 2019). Robbins & Coulter (2016:561) mengemukakan bahwa kinerja organisasi merupakan hasil akumulatif dari rangkaian aktivitas kerja pada sebuah perusahaan. Selain itu, menurut Prafika et al (2023) kinerja organisasi adalah sebuah pencapaian organisasi dalam kurun waktu tertentu, mengenai *input*, *output*, *outcome*, *benefit* maupun *impact*. Maka, saat kinerja organisasi terlaksana dengan baik, organisasi tersebut dapat memenuhi aktivitas yang dijalankan pada masa tersebut.

Dalam lingkup organisasi, keberhasilan suatu kinerja organisasi tidak luput dari peran penting Sumber Daya Manusia (SDM) yang diyakini menjadi pengelola serta penentu keberhasilan. Namun, Sumber Daya Manusia (SDM) bisa menjadi sebuah kendala dalam organisasi, karena tidak semua SDM bisa menjalankan tugas-tugasnya dengan baik. Hal tersebut yang dapat mengakibatkan kinerja organisasi dalam mencapai tujuannya kurang optimal (Juniar, 2020). Oleh karena itu, manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dapat menangani berbagai masalah yang berkaitan dengan lingkup karyawan, pegawai, pekerja, manajer, dan tenaga kerja lainnya. Hal ini dilakukan untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Toton & Saptarini, 2022). Sumber Daya Manusia (SDM) yang memiliki kualitas baik dapat memberikan keunggulan kompetitif pada sebuah organisasi dengan membantu dalam memberikan pelayanan yang berkualitas baik pula. Salah satu kunci keberhasilan dari sebuah organisasi adalah pengelolaan Sumber Daya

Manusia yang efektif. Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi faktor terpenting dalam melaksanakan kegiatan perusahaan (Hatta & Rachbini, 2015). Akan tetapi, selain Sumber Daya Manusia (SDM) terdapat faktor-faktor lain yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi, seperti Gaya Kepemimpinan Transformasional, Desentralisasi, Akuntabilitas, dan Lingkungan Kerja.

Keberhasilan pencapaian tujuan organisasi dan peningkatan kinerja sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Bramantyo & Suwarno (2019) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dikenal sebagai *leadership style* yang menggambarkan cara seseorang dalam menerapkan kepemimpinannya. Dengan gaya kepemimpinan, seorang pemimpin mengelola organisasi dan memberikan motivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja secara efektif (Bramantyo & Suwarno, 2019). Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu jenis dari gaya kepemimpinan yang berfokus terhadap konsep diri pegawai dan rasa harga diri pegawai (Bass, 2000). Rony et al. (2023) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berperan signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Studi tersebut menunjukkan hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan kinerja individu dan kelompok. Selain itu, kepemimpinan transformasional juga mempunyai dampak positif terhadap produktivitas pegawai. Dengan demikian, organisasi harus memahami pentingnya dalam menerapkan kepemimpinan transformasional yang efektif, memperhatikan faktor kontekstual yang relevan, dan memperluas pengetahuan dan kemampuan manajemen yang diperlukan untuk menjadi pemimpin transformasional yang berhasil, sehingga organisasi dapat mencapai

kinerja yang lebih baik dan membentuk lingkungan kerja yang produktif, inovatif, dan memotivasi karyawan (Rony et al., 2023).

Selain gaya kepemimpinan transformasional, faktor kedua yang dapat memengaruhi kinerja organisasi adalah desentralisasi. Menurut Ridwan & Mus'id (2019) desentralisasi diartikan sebagai pendelegasian sebagian wewenang dari pejabat pemerintah daerah terhadap pejabat di bawahnya untuk membuat sebuah keputusan dan bertanggung jawab yang berhubungan dengan alokasi sumber daya dan pelayan jasa terhadap masyarakat. Tujuan dari desentralisasi adalah supaya instansi pemerintah merespons dengan cepat mengenai kebutuhan masyarakat dan pemangku kepentingan lainnya, serta memperoleh umpan balik untuk meningkatkan kinerja dari lembaga-lembaga yang bersangkutan (Ridwan & Mus'id, 2019). Dalam penelitian Ridwan & Mus'id (2019) menyatakan bahwa variabel desentralisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi sektor publik. Dalam penelitian tersebut ditemukan bahwa desentralisasi memberi kemudahan dalam penyusunan anggaran yang mencerminkan kinerja tugas dan fungsi masing-masing unit operasional. Penyusunan anggaran tersebut meliputi kewenangan atas masalah keuangan, operasional kantor, peningkatan kualitas pegawai, pergeseran dana dan pergantian pegawai. Hasil penelitian lain yang dilakukan oleh Nazaruddin et al. (2003) juga menunjukkan bahwa tingkat desentralisasi yang lebih tinggi terkait dengan peningkatan kebutuhan akan penggunaan sistem pengendalian akuntansi dan berkaitan dengan peningkatan kinerja kepemimpinan di sektor publik.

Faktor lain yang memengaruhi kinerja organisasi adalah akuntabilitas. Akuntabilitas ialah salah satu prinsip dalam menciptakan tata kelola pemerintahan yang baik dalam manajemen organisasi. Akuntabilitas juga diharapkan dapat meningkatkan kualitas atau mutu dan kinerja organisasi pemerintah supaya lebih fokus pada kepentingan publik (Juniar, 2020). Dengan kata lain, akuntabilitas adalah tanggung jawab Lembaga atau pimpinan yang berwenang atas semua kegiatan yang dilakukan oleh sebuah organisasi untuk mencapai misinya, dengan tujuan dan target kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya, dan sebagai prinsip untuk memastikan bahwa semua kegiatan dapat dipertanggungjawabkan kepada publik (Juniar, 2020). Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sari (2016) menyampaikan hasil bahwa akuntabilitas berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Menurut Sari (2016) akuntabilitas yang diterapkan oleh perguruan tinggi swasta selama ini dapat menjadi alat ukur dalam menunjukkan kinerjanya pada suatu perguruan tinggi dan tujuan utama dari akuntabilitas yaitu legitimasi dan efisiensi dalam penggunaan sumber daya publik. Temuan tersebut konsisten dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang menjelaskan bahwa akuntabilitas yang baik dan efektif akan memberikan dampak pada kenaikan kinerja dan kualitas pelayanan (Hwang dalam Sari, 2016). Dengan demikian, akuntabilitas kinerja merupakan faktor penting dalam menjaga kepercayaan publik terhadap organisasi sektor publik.

Selanjutnya, faktor lain yang dinilai dapat memengaruhi kinerja organisasi yaitu lingkungan kerja. Lingkungan kerja mengacu pada hal-hal

yang berkaitan dengan struktur tugas, desain pekerjaan pola kepemimpinan, pola kerja sama, infrastruktur, dan sistem penghargaan (Widodo, 2010). Menurut Elizar & Tanjung (2018) lingkungan kerja adalah semua keadaan yang ada di sekitar pekerja yang secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi pekerja dalam menjalankan tugas yang diberikan. Lingkungan yang baik dan menyenangkan dapat menimbulkan semangat dan gairah kerja, sebaliknya jika tidak menyenangkan maka semangat dan gairah kerja akan menurun. Dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja mengacu pada semua aspek fisik kerja, psikologis kerja dan peraturan kerja yang dapat berpengaruh terhadap pencapaian efektivitas dan efisiensi kerja (Elizar & Tanjung, 2018). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Elizar & Tanjung (2018) menunjukkan bahwa lingkungan kerja dapat berpengaruh terhadap kinerja khususnya kinerja pegawai. Selain itu, dalam penelitian yang dilakukan oleh Oktavia & Fernos (2023) ditemukan juga bahwa variabel lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan jika pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dikarenakan kompetisi kerja sangat penting untuk meningkatkan kualitas kinerja pegawai. Terciptanya lingkungan kerja yang kompetitif dan efektif dalam berkomunikasi maka dapat meningkatkan kemampuan personel dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan oleh organisasi tersebut. Lingkungan kerja dalam suatu organisasi berperan penting, meskipun lingkungan kerja tidak melakukan sebuah proses produksi dalam organisasi, tetapi lingkungan kerja berpengaruh langsung terhadap karyawan yang melakukan proses produksi (Toton & Saptarini, 2022).

Berdasarkan penelitian terdahulu yang telah dipaparkan di paragraf-paragraf atas, penelitian menggunakan faktor gaya kepemimpinan transformasional, desentralisasi, akuntabilitas, dan lingkungan kerja telah banyak dilakukan, namun hanya dikaitkan dengan kinerja pegawai/karyawan sehingga belum ada pembahasan yang dikaitkan dengan topik kinerja organisasi. Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka penulis bermaksud melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Desentralisasi, Akuntabilitas, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Organisasi (Studi Empiris pada SKPD Kabupaten Sleman)”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka penulis mengajukan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara positif terhadap kinerja organisasi?
2. Apakah Desentralisasi berpengaruh secara positif terhadap kinerja organisasi?
3. Apakah Akuntabilitas berpengaruh secara positif terhadap kinerja organisasi?
4. Apakah Lingkungan Kerja berpengaruh secara positif terhadap kinerja organisasi?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Organisasi.
2. Untuk menganalisis pengaruh Desentralisasi terhadap Kinerja Organisasi.
3. Untuk menganalisis pengaruh Akuntabilitas terhadap Kinerja Organisasi.
4. Untuk menganalisis pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Organisasi.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara teoritis dan praktis sebagai berikut:

1. Teoritis

Penelitian ini menganalisis faktor-faktor (gaya kepemimpinan transformasional, desentralisasi, akuntabilitas, dan lingkungan kerja) yang mempengaruhi kinerja organisasi, sehingga dapat memperluas *literature* mengenai hubungan antara variabel-variabel tersebut. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan teori manajemen dan kepemimpinan, serta memperdalam pemahaman tentang bagaimana faktor-faktor kepemimpinan dan tata kelola organisasi dapat memengaruhi efektivitas dan efisiensi kinerja organisasi.

2. Praktis

Penelitian ini dapat memberikan masukan bagi pimpinan organisasi dalam merumuskan strategi kepemimpinan yang efektif, meningkatkan desentralisasi dalam pengelolaan tugas, memperkuat akuntabilitas, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif guna meningkatkan kinerja organisasi.

1.5 Sistematika Penulisan

Penelitian ini terdiri dari lima bab, dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini berisi mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan masalah, manfaat masalah, dan sistematika penulisan.

BAB II : KAJIAN PUSTAKA

Bab ini berisi penjelasan mengenai landasan teori yang digunakan untuk membahas masalah yang diangkat dalam penelitian ini. Mencakup teori-teori dan penelitian terdahulu yang mendukung perumusan hipotesis serta analisis hasil-hasil penelitian lainnya.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini berisi penjelasan tentang bagaimana penelitian akan dilaksanakan secara operasional. Memaparkan tentang

variabel penelitian, populasi dan sampel penelitian, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data dan metode analisis.

BAB IV : ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang pengujian atas hipotesis penelitian yang dibuat dan penyajian hasil dari pengujian tersebut, serta interpretasi hasil pengujian yang dikaitkan dengan teori yang berlaku.

BAB V : SIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan atas hasil yang diperoleh dari analisis pada bab sebelumnya, keterbatasan dalam melakukan penelitian serta saran bagi penelitian selanjutnya, dan juga implikasi penelitian terhadap praktik yang ada.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori Agensi

Teori agensi (*Agency Theory*) yang dikenalkan oleh Jensen & Meckling (1976) yang mengkaji tentang hubungan keagenan antara satu atau lebih pihak tertentu (*principal*) dengan mendelegasikan pekerjaan kepada pihak lain (agen) berupa perjanjian kerja sama untuk melakukan beberapa layanan atas nama mereka. Teori agensi telah diterapkan pada organisasi pemerintah yang memiliki tujuan untuk menyediakan layanan dengan optimal kepada masyarakat terhadap sumber daya yang digunakan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan terkait dengan praktik pelaporan kinerja dan pelaporan keuangan yang didasari dengan teori agensi (Juniar, 2020).

Teori agensi menyatakan dalam konteks gaya kepemimpinan, menekankan pentingnya pemimpin yang mampu mengelola kepentingan antara *principal* dan agen melalui pengawasan yang efektif dan pemberian insentif yang sesuai. Teori ini memandang desentralisasi sebagai strategi dalam pengambilan keputusan yang memerlukan mekanisme pengendalian agar terhindar dari tindakan agen di luar kepentingan organisasi (Jensen & Meckling, 1976). Akuntabilitas berperan penting dalam mengurangi konflik kepentingan, di mana pengelolaan yang transparan dan sistem pelaporan yang jelas dapat

mengurangi risiko perilaku *opportunistic* oleh agen (Yuanita & Dewi, 2021). Kemudian, lingkungan kerja yang kompleks dan dinamis dapat meningkatkan kemungkinan terjadinya ketidaksesuaian informasi antara prinsipal dan agen, sehingga diperlukan penambahan sistem pengawasan dan evaluasi kinerja yang fleksibel untuk mempertahankan efektivitas sebuah organisasi (Risalia & Ardiyanto, 2014).

Berdasarkan teori agensi terdapat kesenjangan informasi antara pemerintah dengan masyarakat, terutama pemerintah daerah (Riska et al., 2022). Hal tersebut mengakibatkan pemerintah daerah perlu meningkatkan akuntabilitas kinerja mereka sebagai mekanisme *checks and balances* untuk mengurangi kesenjangan informasi dan melaksanakan transparansi dalam pengelolaan keuangan daerah. Sehingga, teori agensi dipercaya mampu meningkatkan akuntabilitas pemerintah karena berkewajiban dalam menyediakan informasi kinerja, untuk itu informasi yang diterima oleh masyarakat lebih berimbang (Juniar, 2020).

2.1.2 Teori Kontingensi

Teori kontingensi (*contingency theory*) pertama kali dikembangkan oleh Fred Fiedler pada tahun 1967. Nama lain dari teori ini adalah *leader match theory* yang berarti menemukan pemimpin dengan situasi yang tepat (Mujahidah & Wulansari, 2021). Teori kontingensi merupakan sebuah pendekatan ilmu manajemen yang menyatakan bahwa tidak ada satu cara terbaik dalam mengelola

organisasi, melainkan pendekatan yang berlandaskan kontekstual harus dilakukan (McAdam et al., 2019). Efektivitas suatu metode manajemen sangat bergantung terhadap situasi dan kondisi yang berbeda dari setiap organisasi, dengan kata lain suatu sistem yang diimplementasikan dan bersifat efektif dalam sebuah organisasi belum tentu akan berhasil bila diterapkan di organisasi lain dengan karakteristik yang berbeda. Teori ini memberikan pandangan ke para pemimpin untuk dapat melakukan proses kepemimpinan dan pengambilan keputusan dalam organisasi merujuk pada situasi yang ada pada saat itu (Mufarrohah et al., 2013). Pusat teori kontingensi struktural menurut Drazin & Van De Ven (1985) menekankan pentingnya kesesuaian (*fit*) antara struktur organisasi dan konteksnya (karakteristik, budaya organisasi, teknologi, ukuran atau tugas) agar organisasi yang dijalankan dapat berfungsi secara efektif. Drazin & Van De Ven (1985) mengidentifikasi tiga pendekatan dalam teori kontingensi struktural yaitu pendekatan seleksi (*selection approach*), pendekatan interaksi (*interaction approach*), dan pendekatan sistem (*system approach*).

Pendekatan teori kontingensi pada akuntansi manajemen berlandaskan pada anggapan bahwa tidak ada satu sistem akuntansi manajemen yang secara universal dapat diterapkan di semua organisasi dalam situasi yang berbeda-beda, melainkan sistem manajemen juga dipengaruhi oleh faktor-faktor situasional yang ada di dalam organisasi tersebut. Pengembangan teori ini telah memberikan kontribusi signifikan

terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu dan organisasi (Mufarrohah et al., 2013). Teori kontingensi memberikan kerangka berpikir yang membantu para manajer untuk memahami kompleksitas organisasi dan meningkatkan kinerja. Dengan memahami bahwa tidak ada satu cara terbaik untuk mengelola organisasi, manajer dapat mengembangkan strategi yang lebih efektif dan adaptif.

Teori Kontingensi menurut Hayes (1977) dalam konteks akuntansi manajerial mengidentifikasi efektivitas kinerja subunit dipengaruhi oleh aspek kontingensi utama yaitu faktor internal subunit, hubungan antar subunit (interdependensi), dan interaksi dengan lingkungan eksternal. Karakteristik tugas yang dilakukan, jenis individu, interaksi antar individu, dan kemampuan untuk menilai dan menghitung fungsi cenderung berbeda tergantung pada jenis sub unit. Kesimpulan dari pernyataan tersebut menyebutkan bahwa lingkungan menjadi faktor kontingensi yang memiliki pengaruh terhadap kinerja. Faktor gaya kepemimpinan, desentralisasi, akuntabilitas, dan lingkungan kerja merupakan unsur-unsur yang terbentuk dari lingkungan dan memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi pemerintah.

Pada konteks gaya kepemimpinan, teori ini menekankan bahwa gaya kepemimpinan harus disesuaikan dengan kondisi organisasi dan karakteristik bawahannya. Kemudian, desentralisasi ditunjukkan dengan teori ini bahwa pembagian wewenang tergantung pada kompleksitas dan dinamika lingkungan kerja. Desentralisasi di lingkungan yang dinamis

dan kompleks dapat meningkatkan fleksibilitas dalam pengambilan keputusan. Akuntabilitas menunjukkan di mana struktur serta mekanisme pengawasan harus disesuaikan dengan tujuan organisasi dan tuntutan eksternal agar dapat dipastikan kinerja yang optimal. Selain itu, lingkungan kerja yang stabil atau tidak stabil juga mempengaruhi strategi yang diambil organisasi. Dengan demikian, teori ini memberikan kerangka berpikir bahwa keberhasilan organisasi bergantung pada kemampuan dalam menyesuaikan berbagai faktor internal seperti gaya kepemimpinan, desentralisasi, akuntabilitas, dan lingkungan kerja (Mujahidah & Wulansari, 2021).

2.1.3 Kinerja Organisasi Pemerintah

Sektor publik adalah sektor-sektor yang ada dalam kehidupan bermasyarakat, di mana organisasi yang mengelola merupakan organisasi yang tujuan utamanya bukan mencari keuntungan. Sektor publik menjadi suatu wadah yang diharapkan dapat memberikan pelayanan serta menciptakan kesejahteraan masyarakat. Namun pada kenyataannya, sektor publik lebih mencerminkan sebagai sarang inefisiensi dan sumber pemborosan dana. Kondisi tersebut akan menumbuhkan pergolakan masyarakat yang berakhir pada tuntutan terhadap kinerja masyarakat (Mufarrohah et al., 2013).

Berdasarkan pengertian di atas, dapat ditetapkan bahwa kinerja merupakan representasi mengenai tingkatan pencapaian organisasi dalam mengelola suatu program, kegiatan, dan kebijaksanaan dalam

merealisasikan visi, misi, tujuan, dan sasaran organisasi yang sudah ditentukan pada perumusan perencanaan strategi suatu organisasi (Bastian, 2010). Menurut Juniar (2020) kinerja juga menggambarkan besarnya tingkat pencapaian aktivitas atas pemakaian anggaran pada suatu organisasi dalam periode tertentu. Kinerja organisasi pemerintah mencerminkan efektivitas, efisiensi, dan akuntabilitas dalam melaksanakan tugas atau kewajiban guna mencapai tujuan pembangunan dan pelayanan masyarakat. Kinerja yang optimal diperoleh melalui perencanaan strategis, manajemen sumber daya manusia yang berkualitas, serta penggunaan teknologi informasi yang mendukung keterbukaan dan inovasi dalam pelayanan publik. Pencapaian hasil kerja digunakan oleh pemerintah sebagai acuan sebagaimana pegawai dapat memberikan andil dalam kemajuan suatu organisasi.

2.1.4 Gaya Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin adalah orang yang memiliki kompetensi untuk memimpin secara efektif. Para pemimpin dalam menyelesaikan tujuannya dengan menggunakan sebuah kebijaksanaan dan dianggap seorang yang visioner (Hasibuan & Bahri, 2018). Kepemimpinan didefinisikan sebagai suatu upaya yang dapat memengaruhi pengikut tanpa paksaan untuk memberikan dorongan orang dalam menggapai tujuan tertentu (Widodo, 2010). Pentingnya peran kepemimpinan dalam organisasi menjadi perhatian pasca runtuhnya orde baru. Lingkungan masyarakat memberikan pendapat bahwa kesuksesan dan merosotnya

suatu organisasi sangat bergantung pada pemimpin dan bagaimana cara mereka memimpin (Mufarrohah et al., 2013). Menyadari bahwa pentingnya kepemimpinan dalam sebuah organisasi, maka tidak semua orang bisa menjadi seorang pemimpin, harus melalui persyaratan tertentu baik itu administrasi maupun pengalaman dalam memimpin sebuah organisasi. Kepemimpinan tentu memiliki berbagai kriteria yang digunakan sebagai acuan seorang pemimpin. Kriteria tersebut adalah aktivitas kepemimpinan terlihat dari bentuk memberi perintah, membimbing, dan memotivasi kelompok kerja atau orang lain dalam mencapai tujuan tertentu yang lebih efektif dan efisien (Bramantyo & Suwarno, 2019).

Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara seorang pemimpin dalam memengaruhi anggotanya. Ketidaksamaan gaya kepemimpinan dalam sebuah organisasi akan memberikan pengaruh yang berbeda pada karakter individu dan kelompok (Mufarrohah et al., 2013). Gaya kepemimpinan pada suatu organisasi memberikan peranan yang diyakini dapat menentukan keberhasilan dalam mencapai tujuan suatu organisasi (Bramantyo & Suwarno, 2019). Kepemimpinan transformasional muncul ketika satu atau lebih orang terlibat dalam cara yang menginspirasi pemimpin dan anggotanya untuk mencapai tingkat motivasi dan moral yang tinggi (Aldhaheeri & Ahmad, 2024). Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mengutamakan kepentingan karyawan dan membantu para karyawan

dalam mencapai tujuan bersama (Anggriany & Hasnawati, 2023). Kepemimpinan transformasional dapat mendorong kegiatan berbagi pengetahuan karena seorang pemimpin transformasional dapat mengubah pengikutnya melalui sikap dan perilaku yang dapat menumbuhkan nilai perubahan (Rony et al., 2023).

Gaya kepemimpinan transformasional bersifat proaktif, bertindak sebagai agen perubahan dengan merangsang dan mengubah motif, keyakinan, dan sikap para anggotanya dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi. Selain itu, pemimpin transformasional dapat meningkatkan kesadaran anggota yang membantu mereka mencapai tujuan yang luar biasa. Gaya kepemimpinan ini juga mentransfer visi, kreativitas, memperkuat asosiasi emosional dengan para anggota, dan membuat mereka sadar serta percaya dalam mencapai tujuan yang lebih tinggi (Busari et al., 2020). Kepemimpinan ini dapat meningkatkan kesadaran anggota mereka mengenai apa saja yang penting, meningkatkan kepedulian terhadap pencapaian, perwujudan potensi diri, dan cita-cita. Hal tersebut mereka lakukan untuk menggerakkan para anggotanya untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri demi kebaikan kelompok, organisasi, negara dan masyarakat secara keseluruhan (Bass, 2000). Menurut Busari et al (2020) pemimpin dengan stimulasi intelektual akan mendorong pengikut untuk menjadi kreatif dan inovatif dalam menghadapi masalah lama dengan cara baru. Pemimpin dengan perhatian individual akan membantu anggotanya dalam

mengembangkan kekuatan mereka sendiri dan meluangkan waktu untuk membimbing dan melatih para anggotanya.

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

- a. Kepemimpinan yang karismatik dan inspirasional (seorang pemimpin membayangkan masa depan yang berharga, mengartikulasikan bagaimana cara untuk mencapainya, menetapkan standar yang tinggi, dan menempatkan dirinya sebagai teladan yang diidentifikasi oleh para anggotanya).
- b. Stimulasi intelektual (seorang pemimpin yang mendorong pengikut untuk mempertanyakan asumsi dan melihat masalah lama dengan cara atau ide baru agar para anggotanya menjadi lebih inovatif dan kreatif).
- c. Pertimbangan individual (pemimpin memperlakukan setiap anggotanya secara individual dengan kebutuhan yang berbeda untuk dukungan dan pengembangan yang berbeda-beda).

2.1.5 Desentralisasi

Desentralisasi adalah pendelegasian kekuasaan dari pemerintah dan badan-badannya kepada organisasi di daerah, unit kerja pemerintah, pemerintah semi otonom, otoritas regional, otoritas fungsional, pemerintahan lokal otonom untuk merancang dan mengelola fungsi publik (Melianawati & Setiawati, 2021). Desentralisasi dalam penelitian ini didefinisikan sebagai sejauh mana wewenang pengambilan keputusan

didelegasikan kepada manajer departemen dalam sebuah organisasi (Mia, 2016). Menurut Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 desentralisasi merupakan penyerahan wewenang pemerintahan oleh pemerintah kepada daerah otonom untuk mengatur dan mengurus urusannya dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia (dkpp.go.id, 2018). Desentralisasi memiliki tujuan untuk menghindari terjadinya pemusatan keuangan, menjamin keadilan, dan pemerataan serta penegakan demokrasi di daerah. Beberapa faktor yang mendorong adanya desentralisasi adalah terdapat pengetahuan spesifik yang mengarah pada desentralisasi dan terdapat asimetris informasi (Davila et al., 2018).

Desentralisasi telah mendapat perhatian global akhir-akhir ini. Desentralisasi yang melibatkan pengalihan kekuasaan dari pemerintah pusat ke pemerintah daerah memiliki tiga bagian yaitu desentralisasi fiskal, administratif, dan politik. Bagian administratif mempertimbangkan struktur organisasi pemerintah daerah. Bagian politik mempertimbangkan para eksekutif yang ditunjuk secara politis untuk memimpin pemerintah daerah. Sedangkan, bagian fiskal fokus pada pengaturan keuangan dan pengeluaran antara pemerintah daerah dan pemerintah pusat (Dick-Sagoe, 2020). Melalui desentralisasi, kewenangan dan tanggung jawab di tingkat pemerintah pusat dialihkan ke pemerintah daerah yang memungkinkan pengambilan keputusan lebih responsif terhadap kebutuhan lokal.

Desentralisasi menjadi konsekuensi dari kebutuhan akan pengambilan keputusan yang cepat dan efisien. Dengan adanya implementasi desentralisasi, organisasi mampu mengembangkan kemampuan yang dimiliki, dapat memecahkan masalah, mengambil langkah tanpa menunggu, dan meningkatkan kualitas keputusan yang menggerakkan kinerja yang lebih baik lagi (Aini, 2015). Instrumen yang digunakan untuk mengukur sejauh mana desentralisasi dalam organisasi diadaptasi dari penelitian Aini (2015). Para manajer umum diminta untuk menunjukkan sejauh mana mereka mendelegasikan wewenang kepada manajer departemen mereka untuk membuat keputusan terkait dengan: wewenang menentukan jumlah anggaran, wewenang menentukan program dan kegiatan, wewenang menentukan keterlibatan pegawai, wewenang menentukan skala prioritas, dan wewenang menentukan penambahan dan pemutasian pegawai (Aini, 2015).

Dengan adanya desentralisasi atas pelimpahan kewenangan untuk menjalankan tugas pemerintahan, maka diharapkan dapat menciptakan mekanisme perumusan atas kebijakan yang lebih bisa menyesuaikan terhadap aspirasi dari masyarakat luas. Dengan upaya mengurangi ketergantungan pemerintah daerah terhadap pemerintah pusat maka akan meningkatkan kinerja dan profesionalisme organisasi tersebut. Sehingga kualitas pelayanan kepada masyarakat akan terus meningkat dan reputasi organisasi akan dipandang baik oleh masyarakat luas (Abdullah, 2007).

2.1.6 Akuntabilitas

Akuntabilitas didefinisikan sebagai kewajiban-kewajiban dari seseorang atau penguasa yang diberi kepercayaan untuk mengelola sumber daya publik dan berkaitan dengannya untuk menanggapi hal-hal yang berhubungan dengan pertanggungjawabannya sebagai alat untuk kegiatan kontrol khususnya dalam pencapaian hasil pada pelayanan publik (Riantiarno & Azlina, 2011). Banyaknya tuntutan masyarakat terhadap penyelenggaraan pemerintah yang baik dan bersih telah menggerakkan pemerintah dalam pengembangan dan implementasi sistem pertanggungjawaban yang jelas, tepat, teratur, dan efektif yang dikenal dengan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP). Berdasarkan Inpres Nomor 7 Tahun 1999 akuntabilitas kinerja instansi pemerintah adalah perwujudan kewajiban suatu instansi pemerintah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan melalui pertanggungjawaban secara periodik (peraturan.go.id, 2023).

Akuntabilitas merupakan landasan sistem manajemen. Harapan pemangku kepentingan terhadap akuntabilitas di masa mendatang adalah mendorong organisasi untuk melakukan aktivitas manajemen dan pengendalian kinerja untuk dapat beradaptasi dengan lingkungan. Perancangan strategi, penetapan tujuan, menetapkan target dan ukuran kinerja, dan perancangan arus informasi, yang dilakukan dengan tujuan mengelola kinerja dan memberikan laporan kinerja. Akuntabilitas yang

lebih besar akan dianggap memberikan banyak visibilitas dan transparansi terhadap aktivitas organisasi. Hal tersebut memungkinkan perilaku organisasi yang tepat dan pada akhirnya mengarah pada peningkatan kinerja organisasi (Agyemang & Ryan, 2013).

Dalam konteks organisasi sektor publik, akuntabilitas mengharuskan pemerintah untuk memberikan alasan terkait dengan sumber dan pemanfaatan sumber daya publik. Akuntabilitas dalam konteks ini berkaitan dengan pengawasan dan pengendalian perilaku pemerintah, mencegah terjadinya konsentrasi kekuasaan, dan meningkatkan kapasitas pembelajaran serta efektivitas administrasi publik (Ahyyaruddin & Akbar, 2016). Akuntabilitas publik juga berarti bahwa organisasi publik berkewajiban untuk menjelaskan dan menjawab pertanyaan tentang apa yang telah dilakukan, sedang dilakukan, dan yang akan direncanakan dalam pelaksanaan kinerjanya. Maka, akuntabilitas diharapkan tidak hanya fokus pada penggunaan sumber daya yang ada, namun juga pada kinerjanya.

Akuntabilitas publik terdapat dua jenis tipe dan pihak yang berkepentingan, di antaranya sebagai berikut (Rosjidi, 2001):

- a. Akuntabilitas internal, merupakan jenis akuntabilitas langsung yang berlaku pada suatu sistem organisasi tertentu dan melibatkan pelaporan langsung oleh bawahan kepada atasan yang memegang kekuasaan. Dalam Instruksi Presiden Nomor 7 Tahun 1999 tentang

Akuntabilitas Instansi Pemerintahan (AKIP) menjelaskan bahwa akuntabilitas internal berlaku untuk setiap tingkatan organisasi internal penyelenggara yaitu pemerintah negara beserta jajarannya yang mana setiap pejabat atau pengurus publik memiliki kewajiban untuk mempertanggungjawabkan kepada atasannya mengenai perkembangan kinerja dan kegiatan secara periodik atau sewaktu-waktu.

- b. Akuntabilitas eksternal, merupakan jenis akuntabilitas tidak langsung yang melibatkan pelaporan kepada badan-badan di luar organisasi. Akuntabilitas eksternal berlaku pada setiap lembaga negara yang merupakan suatu organisasi dengan tanggung jawab seluruh amanat yang diterima dan dilaksanakan untuk dipertanggungjawabkan perkembangannya kepada pihak eksternal.

Pada lembaga-lembaga publik terdapat dimensi akuntabilitas yang harus dipenuhi menurut Mahmudi (2019) yaitu:

- a. Akuntabilitas hukum dan kejujuran (*accountability for probity and legality*), merupakan akuntabilitas suatu organisasi publik untuk berperilaku jujur dan mematuhi ketentuan hukum yang berlaku dalam menjalankan tugasnya. Hal ini untuk menghindari penyalahgunaan jabatan atau kekuasaan dan meningkatkan kepatuhan hukum dan peraturan yang ditetapkan dalam penggunaan sumber dana publik.
- b. Akuntabilitas manajerial (*managerial accountability*), merupakan suatu proses organisasi yang harus dipertanggungjawabkan terkait

dengan efisiensi dan efektivitas organisasi sesuai dengan sistem informasi akuntansi, sistem informasi manajemen, dan prosedur administrasi.

- c. Akuntabilitas program (*program accountability*), merupakan sebuah pertimbangan tujuan yang akan ditetapkan dapat tercapai atau tidak, dan apakah organisasi tersebut telah memikirkan alternatif program yang dapat menghasilkan kinerja yang optimal dengan biaya yang dikeluarkan lebih sedikit.
- d. Akuntabilitas kebijakan (*policy accountability*), merupakan pertanggungjawaban organisasi publik atas kebijakan yang ditetapkan. Kebijakan tersebut ditetapkan oleh pemerintah terhadap DPR/DPRD dan masyarakat luas.
- e. Akuntabilitas finansial (*finansial accountability*), merupakan sebuah pertanggungjawaban organisasi publik dalam pemanfaatan dana publik secara ekonomi, efisien, efektif, tidak adanya pemborosan dan kebocoran dana, serta korupsi.

Beberapa dimensi akuntabilitas di atas, dapat disimpulkan beberapa indikator dalam akuntabilitas menurut Sitio & Parhusip (2023) yaitu:

- a. Pertanggungjawaban lembaga publik untuk mengelola organisasi secara efektif dan efisien.
- b. Penyusunan laporan pertanggungjawaban kinerja.
- c. Pertanggungjawaban program sampai pada pelaksanaan program.
- d. Pertanggungjawaban atas penetapan tujuan kebijakan.

- e. Kesesuaian laporan dengan Standar Akuntansi Pemerintah (SAP).
- f. Laporan yang dibuat dapat dibandingkan.

2.1.7 Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah semua elemen kerja, psikologis kerja, dan peraturan kerja yang memberikan pengaruh terhadap kinerja dan tercapainya produktivitas (Elizar & Tanjung, 2018). Kondisi lingkungan kerja lebih banyak dipengaruhi dan diciptakan oleh pimpinan. Lingkungan kerja dalam sebuah organisasi dapat berupa: struktur tugas, desain pekerjaan, pola kepemimpinan, pola kerja sama, ketersediaan sarana kerja, dan imbalan (*reward system*) (Widodo, 2010). Menurut penelitian Oktavia & Fernos (2023) lingkungan kerja menjadi faktor yang paling berpengaruh terhadap hasil kinerja yang maksimal. Selain itu, lingkungan kerja pada organisasi wajib di monitor karena memberikan *impact* langsung terhadap kinerja pegawai.

Lingkungan kerja adalah tempat di mana karyawan melakukan aktivitas mereka, dan dengan hal tersebut dapat memberikan efek positif dan negatif bagi karyawan dalam mencapai target hasil mereka. Lingkungan kerja yang kondusif akan memberikan dampak baik terhadap keberlangsungan pekerjaan, sementara lingkungan kerja yang kurang kondusif akan berdampak negatif terhadap keberlangsungan pekerjaannya (Pawirosumarto et al., 2017). Peran lingkungan kerja bisa menaikkan kinerja serta kualitas karyawan, begitu pula sebaliknya jika lingkungan kerja yang tidak dapat diterima akan menurunkan kualitas

dari karyawan (Fauzi et al., 2022). Sehingga hal tersebut akan memberikan pengaruh positif maupun negatif terhadap kualitas kinerja organisasi.

Menurut penjelasan dalam penelitian Budianto & Katini (2015) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua yaitu:

a. Lingkungan kerja fisik

Lingkungan kerja fisik adalah lingkungan kerja dengan keadaan berbentuk fisik yang dapat mempengaruhi pegawai secara langsung maupun tidak langsung. Terdapat dua kategori dalam lingkungan kerja fisik yaitu:

- 1) Lingkungan kerja yang secara langsung berhubungan dengan pegawai seperti: pusat kerja, kursi, meja, dan bahan kerja lainnya.
- 2) Lingkungan perantara atau lingkungan umum yang disebut juga sebagai lingkungan kerja yang berpengaruh terhadap kondisi manusia, seperti: *temperature*, kelembapan, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna, dan lain sebagainya.

b. Lingkungan kerja non fisik

Lingkungan kerja non fisik merupakan semua keadaan yang berkaitan dengan hubungan antara atasan terhadap rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Menurut Budianto & Katini

(2015) sebuah perusahaan atau instansi hendaknya menciptakan kondisi yang mendukung kerja sama antara atasan, bawahan, dan yang memiliki jabatan yang sama di instansi. Kondisi yang seharusnya dibentuk adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik dan pengendalian diri, sehingga suasana kerja yang diciptakan dapat mencapai tujuan bersama.

Kedua jenis lingkungan tersebut dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam menjalankan tugas-tugasnya, sehingga organisasi atau perusahaan harus mengutamakan lingkungan kerja tersebut. Peran seorang pemimpin sangat dibutuhkan untuk menciptakan lingkungan kerja yang baik. Keadaan lingkungan kerja yang tidak mendukung dan tidak memadai akan berpengaruh pada kinerja pegawai. Lingkungan kerja yang kurang baik akan mengakibatkan pegawai tidak melaksanakan tugas secara optimal yang berisiko menurunkan kualitas kinerja organisasi.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, desentralisasi, akuntabilitas, dan lingkungan kerja terhadap kinerja organisasi telah dilakukan sebelumnya oleh beberapa peneliti sebagai berikut:

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Anggriany & Hasnawati (2023) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Sistem Pengendalian Intern, Dan Inovasi Terhadap Kinerja Organisasi Sektor Publik	Variabel Dependen: - Kinerja Organisasi Variabel Independen: - Kepemimpinan Transformasional - Sistem Pengendalian Internal - Inovasi	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi sektor publik. Sistem pengendalian internal juga berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi sektor publik. Inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi sektor publik.
2.	Melianawati & Setiawati (2021) Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Desentralisasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Organisasi Perangkat Daerah	Variabel Dependen: - Kinerja Organisasi Perangkat Daerah Variabel Independen: - Partisipasi Penyusunan Anggaran - Desentralisasi - Motivasi Kerja	Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi perangkat daerah. Desentralisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi perangkat daerah. Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi perangkat daerah.
3.	Hasibuan & Bahri (2018) Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja	Variabel Dependen: - Kinerja Variabel Independen: - Kepemimpinan - Lingkungan Kerja - Motivasi Kerja	Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Motivasi kerja berpengaruh positif

			dan signifikan terhadap kinerja.
4.	Padmawati (2021) PERAN Desentralisasi, Akuntabilitas, Dan Sistem Pengendalian Manajemen Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi Perangkat Daerah	Variabel Dependen: - Kinerja Organisasi Perangkat Daerah Variabel Independen: - Desentralisasi - Akuntabilitas - Sistem Pengendalian Manajemen	Desentralisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial organisasi pemerintah daerah. Akuntabilitas juga berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial organisasi pemerintah daerah. Sistem pengendalian manajemen berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial organisasi pemerintah daerah.
5.	Ridwan & Mus'id (2019) Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi Sektor Publik (Studi Empiris Pada Dinas-Dinas Di Kota Jambi)	Variabel Dependen: - Kinerja Organisasi Sektor Publik Variabel Independen: - Tujuan yang Jelas dan Terukur - Motivasi Kerja - Sistem Pengukuran Kerja - Insentif - Desentralisasi - Partisipasi Anggaran	Tujuan yang jelas dan terukur, motivasi kerja, sistem pengukuran kerja, desentralisasi, partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi sektor publik pada dinas-dinas di kota Jambi. Sedangkan insentif tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi sektor publik pada dinas-dinas di kota Jambi.
6.	Aldhaheri & Ahmad (2024)	Variabel dependen: - Kinerja Organisasi	Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif

	<i>The Influence of Transformational Leadership on Organizational Performance and Knowledge Management Capability</i>	- <i>Knowledge Management Capability</i> Variabel Independen: - Kepemimpinan Transformatif	signifikan terhadap Kinerja Organisasi dan <i>Knowledge Management Capability</i>
7.	Padilah et al (2022) Pengaruh Akuntabilitas, Transparansi, Kejelasan Sasaran Anggaran, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pemerintah Desa	Variabel Dependen: - Kinerja Pemerintah Desa Variabel Independen: - Akuntabilitas - Transparansi - Kejelasan Sasaran Anggaran - Komitmen Organisasi	Akuntabilitas dan Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemerintah desa. Sedangkan transparansi dan kejelasan sasaran anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja pemerintah desa.
8.	Nazarian et al (2017) <i>Inherited Organizational Performance? The Perceptions of Generation Y on The Influence of Leadership Styles</i>	Variabel Dependen: - Kinerja Organisasi Variabel Independen: - Gaya Kepemimpinan Transaksional - Gaya Kepemimpinan Transformatif - Gaya Kepemimpinan Pasif/Menghindar	Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Transformatif berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi. Sedangkan Gaya Kepemimpinan Pasif/Menghindar tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

2.3 Hipotesis Penelitian

2.3.1 Pengaruh gaya kepemimpinan transformatif terhadap kinerja organisasi

Di antara teori kepemimpinan, teori transformatif menyoroti bagaimana pemimpin bisa mempengaruhi organisasi dan anggota di dalamnya. Kepemimpinan transformatif menjadi salah satu gaya

kepemimpinan dalam praktik manajemen yang terbukti berdampak positif pada sikap, perilaku, dan pengembangan individu karyawan (Berraies & Zine El Abidine, 2019). Pemimpin transformasional memiliki semangat tinggi, secara rasional sangat menantang dan memotivasi para staf mereka, dan meningkatkan kualitas komunikasi, kepercayaan, dan berbagi ilmu pengetahuan. Para pemimpin ini sangat berkontribusi penting dalam menciptakan lingkungan yang dapat menggerakkan dalam proses pembelajaran organisasi (Anggriany & Hasnawati, 2023).

Penelitian yang menggunakan variabel gaya kepemimpinan transformasional telah banyak dilakukan. Seperti penelitian yang telah dilakukan oleh Anggriany & Hasnawati (2023), Hasibuan & Bahri (2018), Mufarrohah et al (2013) yang menunjukkan hasil bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Selain itu, dalam penelitian Rony et al (2023) juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, terdapat pula penelitian yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi dikarenakan masih terdapat perbedaan keinginan dari para pegawai mengenai kepemimpinan pemimpinnya (Juniar, 2020). Berdasarkan pendapat dari berbagai penelitian tersebut, peneliti membuat hipotesis ke-1 sebagai berikut:

H1: Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi pemerintahan

2.3.2 Pengaruh desentralisasi terhadap kinerja organisasi

Desentralisasi dapat meningkatkan kinerja jika pendelegasian wewenang diberikan manajemen puncak ke manajemen bawah dalam pengambilan keputusan, hal ini akan mendorong semangat kepada unit organisasi di bawahnya untuk bekerja lebih optimal dari sebelumnya sehingga memotivasi untuk terus meningkatkan kinerja SKPD (Aini, 2015). Desentralisasi merupakan bentuk pertanggungjawaban dalam pengambilan Keputusan, perencanaan, kebijakan, dan pendanaan yang terjadi dalam sebuah organisasi. Organisasi perangkat daerah memiliki otonomi yang lebih besar dalam proses pengambilan atau penetapan Keputusan. Otonomi pengambilan Keputusan ini meliputi tanggung jawab pimpinan kepala dinas atau badan secara langsung terhadap unit kerja yang dipimpinnya. Hal ini, pemimpin akan lebih bertanggung jawab dalam otonomi yang semakin tinggi sehingga dapat meningkatkan kinerjanya (Melianawati & Setiawati, 2021).

Penelitian dari Melianawati & Setiawati (2021) menunjukkan variabel desentralisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi perangkat daerah. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Ridwan & Mus'id (2019) dan Padmawati (2021) bahwa desentralisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi sektor publik dan kinerja manajerial organisasi

pemerintah daerah. Penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh (Aini, 2015) juga menunjukkan bahwa desentralisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemerintah daerah. Hasil ini membuktikan bahwa semakin baik desentralisasi pemerintah, akan semakin baik pula kualitas kinerja pada SKPD. Berdasarkan pendapat dari hasil penelitian tersebut, peneliti membuat hipotesis ke-2 sebagai berikut:

H2: Desentralisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi pemerintahan.

2.3.3 Pengaruh akuntabilitas terhadap kinerja organisasi

Akuntabilitas berfungsi sebagai salah satu prinsip dalam mendirikan tata kelola menjadi hal yang penting karena memberikan legitimasi untuk otoritas publik dan organisasi sektor publik (Juniar, 2020). Akuntabilitas didefinisikan sebagai kewajiban dari individu atau penguasa yang diberi kepercayaan untuk menjaga sumber daya publik dan yang berkaitan dengannya untuk dapat menjawab hal-hal yang berhubungan dengan pertanggungjawaban (Riantiarno & Azlina, 2011).

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa penerapan akuntabilitas berpengaruh positif terhadap kinerja suatu organisasi. Penelitian Padmawati (2021) menyimpulkan bahwa akuntabilitas berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial organisasi pemerintah daerah. Penelitian yang dilakukan oleh Sari (2016) juga menunjukkan hasil dari akuntabilitas yang memiliki pengaruh terhadap

peningkatan kinerja pada perguruan tinggi. Hal ini membuktikan bahwa akuntabilitas sangat diperlukan dalam meningkatkan kinerja organisasi. Berdasarkan pendapat dari hasil penelitian tersebut, peneliti membuat hipotesis ke-3 sebagai berikut:

H3: Akuntabilitas berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi pemerintahan.

2.3.4 Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja organisasi

Lingkungan kerja berkaitan dengan penyediaan fasilitas dan infrastruktur serta perspektif sosial yang membantu pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Lingkungan kerja adalah tempat di mana para pegawai menjalani aktivitas kegiatan sehari-hari yang digambarkan baik atau tidaknya berdasarkan bagaimana para pegawai dapat mengaplikasikan aktivitas dengan optimal, sehat, terlindungi serta makmur. Lingkungan kerja memegang peran penting dalam hal meningkatkan kualitas kinerja pegawai, ketika lingkungan kerja dapat terjalin dengan sehat dan komunikasi antar pegawai berjalan dengan lancar, maka kinerja yang dicapai akan lebih maksimal dan optimal (Fauzi et al., 2022).

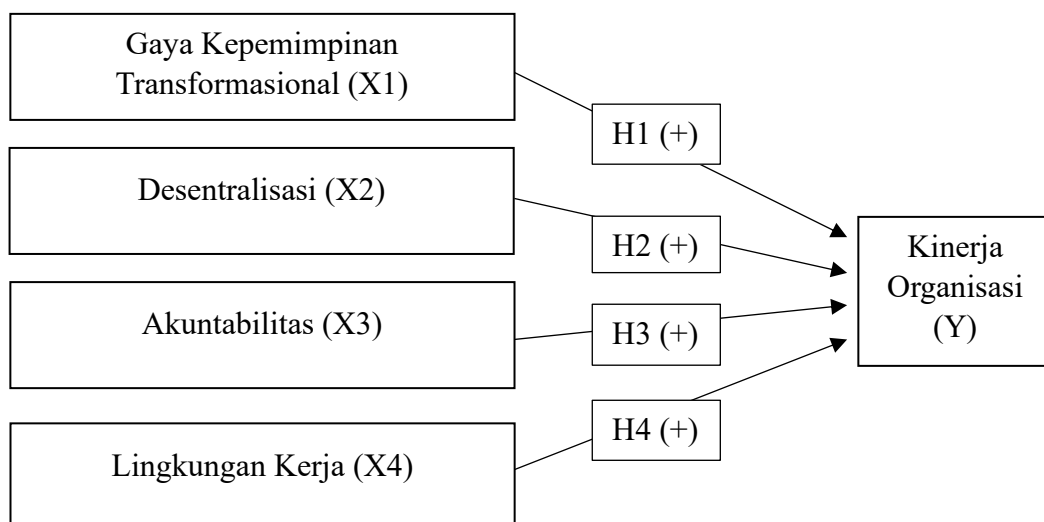
Berbagai penelitian telah membuktikan bahwa lingkungan kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja. Penelitian yang telah dilakukan oleh Widodo (2010) menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian Hasibuan & Bahri

(2018) juga menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Dengan demikian apabila lingkungan kerja baik maka kinerja juga akan membaik, khususnya pada kinerja organisasi pemerintahan. Berdasarkan pendapat dari hasil penelitian tersebut, peneliti membuat hipotesis ke-4 sebagai berikut:

H4: Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi pemerintahan.

2.4 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan hasil telaah pustaka dan rumusan hipotesis pada sub bab sebelumnya, maka dalam penelitian ini dibuat suatu model sebagai kerangka pemikiran teoritis untuk menjawab masalah penelitian sebagai berikut:



Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran

Hubungan antar variabel yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar 2.1. H1 menjelaskan bahwa Gaya Kepemimpinan

Transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi pemerintahan. H2 menjelaskan adanya pengaruh positif dari variabel Desentralisasi terhadap kinerja organisasi pemerintahan. H3 menjelaskan bahwa Akuntabilitas juga berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi pemerintahan. Kemudian, H4 menjelaskan bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi pemerintahan.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi menurut Abdullah (2015) adalah keseluruhan sasaran yang akan diteliti pada populasi tersebut yang nantinya akan memberikan hasil penelitian yang diperlukan. Berdasarkan definisi populasi tersebut, maka populasi dalam penelitian ini adalah Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kabupaten Sleman dengan jumlah kepegawaian di tahun 2025 sebesar 9.711 pegawai yang tercatat di Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan Kabupaten Sleman. Sampel merupakan bagian dari populasi yang menjadi objek penelitian. Dalam menentukan jumlah minimum sampel yang akan diuji pada penelitian ini, maka ditentukan menggunakan rumus Slovin, yaitu:

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

Keterangan:

n = Ukuran sampel

N = Ukuran populasi

e^2 = Taraf kesalahan dalam pengambilan sampel yang masih bisa ditoleransi ($e = 0,1$)

Sehingga jumlah minimum sampel menggunakan rumus di atas adalah:

$$n = \frac{9.711}{1 + 9.711 (0,1)^2} = 98,9 \text{ dibulatkan menjadi } 99$$

Dengan demikian, besarnya sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 99 responden dengan menyebarkan kuesioner pada SKPD Kabupaten Sleman. Adapun teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *purposive sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel yang didasarkan atas tujuan tertentu dengan pengambilan sampel dari populasi berdasarkan beberapa pertimbangan atau kriteria tertentu yang sudah ditetapkan oleh peneliti. Kriteria anggota populasi yang menjadi sampel adalah pegawai yang telah menjabat atau bekerja di atas 1 (satu) tahun, dan merupakan sub bagian keuangan, perencanaan dan evaluasi, dan sub bagian umum dan kepegawaian pada SKPD Kabupaten Sleman yang memiliki tanggung jawab manajerial (perencanaan/pengawasan/pengevaluasian) di organisasi sehingga responden yang dipilih didasarkan pada asumsi kecukupan pemahaman atas kondisi dari organisasi yang ditempatinya.

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif dengan melakukan pendekatan deskriptif. Metode ini menjadi salah satu jenis penelitian yang sistematis, terencana, dan terstruktur secara jelas dari awal hingga pembuatan desain penelitiannya. Tujuan dari penggunaan pendekatan deskriptif adalah untuk mendeskripsikan objek penelitian maupun hasil penelitian.

3.2 Sumber Data dan Metode Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer adalah data yang didapatkan dari sumber pertama baik dari individu atau perseorangan atas pertanyaan yang berikan dalam bentuk wawancara atau

pengisian kuesioner (Abdullah, 2015). Dalam penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai teknik pengumpulan data supaya lebih objektif dan relevan untuk proses menganalisis data. Kuesioner sebagai teknik pengumpulan data digunakan untuk memperoleh informasi tentang Gaya Kepemimpinan Transformasional, Desentralisasi, Akuntabilitas, dan Lingkungan Kerja. Data tersebut didapat dari kuesioner yang tersebar di beberapa SKPD yang ada di daerah Kabupaten Sleman dan ditujukan kepada subbagian keuangan, perencanaan dan evaluasi, dan subbagian umum dan kepegawaian. Kemudian informasi yang telah didapatkan digunakan dalam proses analisis terhadap Kinerja Organisasi Pemerintah pada SKPD Kabupaten Sleman.

3.3 Definisi dan Pengukuran Variabel Penelitian

3.3.1 Variabel Dependen

Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja organisasi pemerintahan. Faktor keberhasilan kinerja pada suatu organisasi dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor dari internal organisasi maupun eksternal organisasi. Sebagai organisasi sektor publik yang menyediakan pelayanan kepada masyarakat, sangat perlu memperhatikan regulasi yang ditetapkan oleh pemerintah demi keberlangsungan organisasi tersebut. Organisasi diharuskan mampu dalam memenuhi persyaratan eksternal seperti gaya kepemimpinan, desentralisasi, akuntabilitas, dan lingkungan kerja. Hal tersebut jika diimplementasikan dengan baik oleh organisasi, maka akan mendorong kinerja organisasi menjadi lebih baik.

Dalam penelitian ini variabel kinerja organisasi termasuk ke dalam variabel dependen. Terdapat 9 (sembilan) pertanyaan yang diadopsi dari penelitian Oktarini (2020), Safitri (2021), dan Resiani (2022) dengan menggunakan skala *likert* 1-5, (1) sangat tidak setuju sampai (5) sangat setuju. Semakin tinggi nilai yang ditunjukkan, maka semakin tinggi pula kinerja organisasinya. 10 (sepuluh) *item* pertanyaan yang digunakan yaitu:

Tabel 3. 1 Item Pertanyaan Variabel Kinerja Organisasi

No.	Pertanyaan	Sumber
1.	Tiap-tiap tugas yang disusun dari suatu program mencapai target kinerja.	(Safitri, 2021)
2.	Suatu kegiatan mencapai hasil yang tepat dan sesuai dengan program yang telah ditetapkan.	(Safitri, 2021)
3.	Indikator kinerja sudah disusun dan dilaksanakan untuk menilai tingkat keberhasilan setiap kegiatan/program.	(Resiani, 2022)
4.	Pemberian pelayanan publik melebihi permintaan dari masyarakat.	(Safitri, 2021)
5.	Visi dan misi program yang ditetapkan telah sesuai dengan rencana strategik organisasi.	(Resiani, 2022)
6.	Kegiatan/program yang disusun sudah mengakomodir setiap perubahan dan tuntutan yang ada di masyarakat.	(Resiani, 2022)
7.	Organisasi berperan dalam penentuan tujuan dan kebijakan rencana kegiatan.	(Resiani, 2022)
8.	Organisasi mengedepankan inovasi baru dalam menyelesaikan permasalahan yang ada.	(Safitri, 2021)
9.	Organisasi mempertahankan kualitas atau keakuratan kerja yang dihasilkan dan/atau kualitas pelayanan yang diberikan.	(Oktarini, 2020)

3.3.2 Variabel Independen

3.3.2.1 Gaya Kepemimpinan Transformasional

Variabel gaya kepemimpinan transformasional termasuk ke dalam variabel independen. Menerapkan gaya kepemimpinan transformasional merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kinerja yang tinggi. Seorang pemimpin dengan gaya transformasional akan menciptakan sebuah model yang disesuaikan dengan keinginan pegawai dalam hal berbagi pengetahuan dengan tujuan untuk terus belajar dan mencari ide-ide baru. Para pemimpin mendukung beragam ide-ide inovatif dan kreatif, membangun sistem dan budaya, dan berbagi pengetahuan yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja pegawai. Meningkatnya kinerja pegawai akan memberikan peluang terhadap suksesnya kinerja organisasi.

Variabel ini terdiri atas 8 (delapan) item pertanyaan yang diadopsi langsung dari penelitian Oktarini (2020) dan Ivansyah (2019), kemudian diukur menggunakan skala *likert* 1-5, dengan keterangan (1) sangat tidak setuju sampai (5) sangat setuju. Jika nilai yang ditunjukkan semakin tinggi, maka gaya kepemimpinan akan semakin baik. Item pertanyaan yang digunakan sebagai berikut:

Tabel 3. 2 Item Pertanyaan Gaya Kepemimpinan Transformasional

No.	Pertanyaan	Sumber
1.	Gaya kepemimpinan dalam organisasi ini, selalu memberi kepercayaan kepada anggotanya dalam bekerja.	(Oktarini, 2020)
2.	Kepemimpinan di organisasi ini, selalu memotivasi anggotanya dalam bekerja.	(Oktarini, 2020)
3.	Kepemimpinan di organisasi ini, selalu memberi dorongan pada saat anggotanya kurang menunjukkan semangat kerja.	(Ivansyah, 2019)
4.	Gaya kepemimpinan organisasi ini, mampu mendorong anggotanya untuk mencari ide-ide baru dalam menyelesaikan tugas.	(Oktarini, 2020)
5.	Organisasi ini memberikan ruang bagi anggotanya untuk menggunakan penalaran dan rasa percaya diri dalam menyelesaikan masalah.	(Oktarini, 2020)
6.	Gaya kepemimpinan dalam organisasi ini, selalu memberikan penghargaan kepada anggotanya jika bekerja dengan baik.	(Oktarini, 2020)
7.	Kepemimpinan di organisasi ini, mampu menciptakan suatu lingkungan kerja yang produktif, menampilkan kepemimpinan yang inovatif, dan memberikan pelatihan untuk anggotanya dalam mencapai sasaran organisasi.	(Ivansyah, 2019)
8.	Kepemimpinan di organisasi ini, mampu memunculkan ide baru yang baik untuk kemajuan organisasi.	(Ivansyah, 2019)

3.3.2.2 Desentralisasi

Dalam penelitian ini desentralisasi dikategorikan sebagai salah satu variabel independen. Desentralisasi merupakan seberapa besar wewenang yang diperoleh unit kerja yang berkaitan dengan penganggaran dan pengambilan keputusan dalam masalah keuangan atau menentukan jumlah anggaran, operasional, menentukan program dan kegiatan, peningkatan kualitas dan keterlibatan pegawai, menentukan skala prioritas,

dan menentukan penambahan hingga pemutasian pegawai. Pengukuran instrumen desentralisasi didasarkan pada 5 (lima) indikator menurut Aini (2015) dalam penelitiannya. Dengan adanya desentralisasi, organisasi dapat mengembangkan kemampuan yang dimiliki, menangani berbagai peristiwa, dan meningkatkan kualitas keputusan yang mendorong kinerja yang lebih baik (Aini, 2015).

Variabel desentralisasi terdiri dari 5 (lima) pertanyaan yang diadopsi dari penelitian Hidayat (2015). Kemudian variabel ini diukur menggunakan skala *likert* 1-5 dengan keterangan (1) tidak memiliki wewenang hingga (5) memiliki wewenang penuh. Semakin tinggi nilai yang ditunjukkan, maka semakin mencerminkan bahwa responden memiliki wewenang penuh dalam unit kerjanya. Item pertanyaan yang digunakan sebagai berikut:

Tabel 3. 3 Item Pertanyaan Variabel Desentralisasi

No.	Pertanyaan	Sumber
1.	Seberapa besar unit kerja organisasi ini mendapat kewenangan dan tanggung jawab untuk membuat keputusan yang berkaitan dengan masalah anggaran.	(Hidayat, 2015)
2.	Seberapa besar unit kerja organisasi ini mendapat kewenangan dan tanggung jawab untuk membuat keputusan terkait dengan menentukan program dan kegiatan di unit kerja.	(Hidayat, 2015)
3.	Seberapa besar unit kerja organisasi ini mendapat kewenangan dan tanggung jawab untuk membuat keputusan	(Hidayat, 2015)

	terkait dengan pegawai yang terlibat dalam program dan kegiatan.	
4.	Seberapa besar unit kerja organisasi ini mendapat kewenangan dan tanggung jawab untuk membuat keputusan terkait dengan prioritas kegiatan yang akan dilaksanakan.	(Hidayat, 2015)
5.	Seberapa besar unit kerja organisasi ini mendapat kewenangan dan tanggung jawab untuk membuat keputusan terkait dengan penambahan pegawai dan pemutasian pegawai di satuan unit kerja.	(Hidayat, 2015)

3.3.2.3 Akuntabilitas

Akuntabilitas dikategorikan sebagai salah satu variabel independen. Akuntabilitas dipahami sebagai sebuah kewajiban dalam memberikan pertanggungjawaban, menyajikan, melaporkan, dan mengungkapkan segala aktivitas dan kegiatan. Prinsip akuntabilitas yaitu semua keputusan dan kegiatan yang dilakukan harus dapat dipertanggungjawabkan kepada *stakeholder* yang bersangkutan. Akuntabilitas jika dikelola dengan baik, secara langsung dan tidak langsung dapat meningkatkan kinerja organisasi dan pelayanan publik karena menurut pandangan manajemen, akuntabilitas dianggap sebagai strategi dalam mencapai pelayanan publik yang baik.

Variabel ini terdiri dari 5 (lima) pertanyaan yang terkait dengan akuntabilitas internal yang diadopsi dari penelitian Oktarini (2020), Romadhoni (2018), dan Resiani (2022). Kemudian variabel ini diukur menggunakan skala *likert* 1-5

dengan keterangan (1) sangat tidak setuju hingga (5) sangat setuju. Semakin tinggi nilai yang dihasilkan, maka akuntabilitas yang terjadi semakin tinggi. Item pertanyaan yang digunakan yaitu:

Tabel 3. 4 Item Pertanyaan Variabel Akuntabilitas

No.	Pertanyaan	Sumber
1.	Pimpinan dan staf selalu mempertanggung jawabkan (<i>accountable</i>) hasil dari suatu program kegiatan yang telah dilakukan.	(Oktarini, 2020)
2.	Pimpinan dan staf mampu mempertanggungjawabkan atas penetapan tujuan kebijakan yang memperhatikan kepentingan organisasi dan kebutuhan publik.	(Romadhoni, 2018)
3.	Pimpinan dan para staf selalu terlibat dalam mengevaluasi hasil suatu program atau kegiatan.	(Oktarini, 2020)
4.	Pimpinan dan staf mampu mempertanggungjawabkan atas pengelolaan organisasi sesuai dengan visi, misi, dan tujuan organisasi.	(Romadhoni, 2018)
5.	Pelaksanaan kebijakan dipertanggungjawabkan pemerintah daerah kepada DPRD dan masyarakat luas.	(Resiani, 2022)
6.	Laporan keuangan disajikan dengan mengacu dan sesuai dengan Standar Akuntansi Pemerintahan.	(Sitio & Parhusip, 2023)
7.	Laporan keuangan yang disajikan dapat dibandingkan dengan periode sebelumnya.	(Sitio & Parhusip, 2023)

3.3.2.4 Lingkungan Kerja

Variabel independen yang terakhir adalah lingkungan kerja. Lingkungan kerja adalah tempat para pegawai melakukan aktivitasnya dan dapat memberikan dampak positif maupun negatif terhadap kinerja. Namun, banyak penelitian yang membuktikan bahwa lingkungan kerja memberikan dampak

positif terhadap kinerja pegawai maupun kinerja organisasi. Lingkungan kerja dianggap menjadi faktor yang paling berpengaruh dalam menopang hasil kerja yang maksimal. Menurut Sutrisno (2020) lingkungan kerja memiliki potensi untuk memberikan pengaruh terhadap keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya karena menunjukkan kekuatan-kekuatan utama di dalam maupun di luar organisasi. Lingkungan kerja dibedakan menjadi 2 macam yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Variabel lingkungan kerja yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah lingkungan kerja non fisik. Lingkungan kerja non fisik akan diukur menggunakan beberapa indikator yang berkaitan dengan struktur tugas, desain pekerjaan, pola kepemimpinan, pola kerja sama, prasarana, dan imbalan (*reward*) (Widodo, 2010).

Variabel lingkungan kerja terdiri dari 8 (delapan) pertanyaan yang terkait dengan lingkungan kerja non fisik yang diadopsi dari penelitian Agistapuri S.N (2019) dan Cahyarini (2018). Kemudian variabel ini diukur menggunakan skala *likert* 1-5 dengan keterangan (1) sangat tidak setuju hingga (5) sangat setuju. Semakin tinggi nilai yang dihasilkan, maka kondisi lingkungan kerja baik dan semakin tinggi kinerja pegawai dan organisasi. Item pertanyaan yang digunakan yaitu:

Tabel 3. 5 Item Pertanyaan Variabel Lingkungan Kerja

No.	Pertanyaan	Sumber
1.	Terjalin hubungan yang harmonis dan profesional antara atasan dengan para anggotanya.	(Agistapuri S.N, 2019)
2.	Adanya hubungan yang harmonis antara sesama rekan kerja baik di dalam maupun di luar kantor.	(Agistapuri S.N, 2019)
3.	Terciptanya suasana keakraban/bersahabat dalam bekerja.	(Agistapuri S.N, 2019)
4.	Fasilitas kerja, alat kerja, dan bahan kerja kantor selalu terpenuhi sesuai dengan kebutuhan.	(Agistapuri S.N, 2019)
5.	Lingkungan kerja organisasi ini memberikan peluang bagi karyawan untuk lebih maju ke jenjang karier yang lebih tinggi.	(Cahyarini, 2018)
6.	Lingkungan kerja yang aman dan nyaman sangat mendukung dalam proses bekerja.	(Cahyarini, 2018)
7.	Patuh terhadap SOP di lingkungan kerja memberikan jaminan aman dalam proses bekerja.	(Cahyarini, 2018)
8.	Lingkungan kerja organisasi ini sangat mengutamakan keamanan dalam lingkungan pribadi.	(Cahyarini, 2018)

3.4 Metode Analisis Data

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linier berganda yang mengaitkan lebih dari satu variabel bebas terhadap satu variabel terikat, serta dipengaruhi oleh variabel kontrol. Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan bantuan *software* SPSS. Pada penelitian ini data yang digunakan adalah data primer yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner yang dibentuk dengan skala pengukuran. Skala pengukuran harus ada dalam setiap instrumen penelitian karena akan digunakan untuk melakukan pengukuran dengan tujuan dapat menghasilkan data kuantitatif yang akurat. Dalam penelitian ini skala pengukuran yang digunakan adalah *likert*.

Tabel 3. 6 Tabel Skala Likert

Sikap Responden	Skor
Sangat Tidak Setuju	1
Tidak Setuju	2
Netral	3
Setuju	4
Sangat Setuju	5

Tabel 3. 7 Tabel Skala Likert

Sikap Responden	Skor
Tidak memiliki wewenang	1
Memiliki sedikit wewenang	2
Memiliki wewenang yang cukup	3
Memiliki wewenang besar	4
Memiliki wewenang penuh	5

Pada penelitian ini, data yang didapatkan akan dianalisis menggunakan alat analisis yang terdiri dari:

3.4.1 Analisis Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif adalah mengorganisasi dan menganalisis data angka, agar dapat memberikan gambaran suatu data yang dilihat dari nilai *minimum*, *maximum*, *mean* dan *standard deviation* yang ditampilkan secara teratur, ringkas dan jelas, mengenai suatu gejala, peristiwa atau keadaan sehingga dapat ditarik pengertian atau makna tertentu (Widodo et al., 2023). Dalam penelitian ini, analisis statistik deskriptif digunakan untuk mengetahui gambaran mengenai gaya kepemimpinan transformasional, desentralisasi, akuntabilitas, dan

lingkungan kerja terhadap kinerja organisasi pada satuan kerja perangkat daerah.

3.4.2 Uji Kualitas Data

Data yang telah dikumpulkan, kemudian dievaluasi menggunakan pengujian. Pengujian yang akan dilakukan adalah sebagai berikut:

3.4.2.1 Uji Validitas

Uji validitas merupakan pengujian yang digunakan untuk mengukur validitas suatu kuesioner. Jika pertanyaan kuesioner dapat mengungkapkan sesuatu yang diuji oleh kuesioner tersebut maka akan dianggap menjadi kuesioner yang valid atau sah. Menurut Sugiyono (2013) suatu instrumen bisa dikatakan valid jika bisa digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Pengujian ini menggunakan *Pearson Correlation*, yang dilakukan dengan menghitung korelasi antara nilai yang didapatkan dari sejumlah pertanyaan yang diberikan. Apabila r hitung lebih besar dari r tabel, maka item pertanyaan dianggap valid, begitu juga dengan sebaliknya.

3.4.2.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan alat untuk mengukur suatu kuesioner yang digunakan sebagai indikator dari variabel. Suatu kuesioner dianggap reliabel atau handal jika jawaban responden

atas pertanyaan yang diberikan konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Suatu variabel dikatakan reliabel atau layak jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,7 (Ghozali, 2013).

3.4.3 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dilakukan untuk menguji apakah data terdistribusi normal atau tidak dan digunakan untuk mendeteksi ada atau tidaknya gejala multikolinieritas dan heteroskedastisitas.

3.4.3.1 Uji Normalitas

Uji normalitas memiliki tujuan dalam menguji model regresi, variabel pengganggu atau *residual* memiliki distribusi normal. Data yang dapat terdistribusi normal akan menghasilkan data yang relevan. Uji *Kolmogorov-Smirnov* merupakan pedoman yang digunakan dalam uji normalitas dengan kriteria jika nilai signifikansi lebih kecil dari tingkat signifikansi yang digunakan ($< 5\%$) maka data terdistribusi tidak normal. Sebaliknya, jika nilai signifikansinya menunjukkan lebih besar dari tingkat signifikansi yang digunakan ($> 5\%$) maka dapat disimpulkan bahwa data tersebut terdistribusi normal (Ghozali, 2013).

3.4.3.2 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah terdapat hubungan linear antara variabel independen di dalam

model regresi berganda. Model regresi dianggap baik jika tidak ada korelasi di antara variabel independen. Cara yang digunakan untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF). Nilai yang umum digunakan untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah nilai *tolerance* $\leq 0,10$ atau sama dengan nilai VIF ≥ 10 (Ghozali, 2013).

3.4.3.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas memiliki tujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terdapat perbedaan *variance* dari *residual* satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang baik adalah homoskedastisitas atau tidak akan menunjukkan adanya heteroskedastisitas. Apabila nilai signifikansinya menunjukkan lebih dari 0,05, maka tidak terjadi heteroskedastisitas (Sugiyono, 2013).

3.5 Uji Hipotesis

3.5.1 Analisis Regresi Linear Berganda

Dalam penelitian ini, analisis yang digunakan adalah analisis regresi berganda. Regresi linear berganda adalah model regresi linear dengan variabel bebas lebih dari satu. Regresi ini sesuai dengan kenyataan di lapangan bahwa suatu variabel terikat tidak hanya dijelaskan dengan satu variabel bebas saja, tetapi perlu dijelaskan dengan beberapa variabel terikat (Suharjo, 2008). Analisis regresi linear

berganda dilakukan untuk mengetahui arah dan seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen (Ghozali, 2013).

Berikut rumus persamaan regresi berganda:

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4 + e$$

Keterangan:

Y = Kinerja Organisasi Pemerintahan

a = Harga konstanta (harga Y bila X=0)

b_{1,2,3,4} = Harga koefisien regresi

X₁ = Variabel gaya kepemimpinan transformasional

X₂ = Variabel desentralisasi

X₃ = Variabel akuntabilitas

X₄ = Variabel Lingkungan Kerja

e = Standar error

3.5.2 Uji Koefisien Determinasi (R-Square)

Besar kecilnya koefisien determinasi atau R^2 (*R Square*) dapat menyatakan tingkat ketepatan suatu garis regresi. Nilai koefisien R^2 (*R Square*) dalam analisis regresi digunakan sebagai ukuran dalam mengungkapkan kesesuaian sebuah garis regresi. Jika nilai *Adjusted R Square* atau R^2 kecil, maka menunjukkan variabel-variabel independen memiliki kemampuan terbatas dalam menjelaskan variabel dependen.

Nilai yang baik adalah ketika nilai *Adjusted R Square* atau R^2 yang mendekati satu, yaitu variabel independen yang ada dapat memberikan hampir seluruh informasi yang diperlukan untuk memprediksi variabel dependen (Ghozali, 2013).

3.5.3 Uji Regresi Simultan (Uji F)

Uji F atau uji regresi simultan pada dasarnya dilakukan untuk mengetahui apakah semua variabel bebas mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Cara yang digunakan yaitu dengan melihat besarnya nilai probabilitas signifikansi. Menurut (Ghozali, 2013) apabila nilai probabilitas signifikansi < 0.05 maka variabel independen atau variabel bebas akan berpengaruh signifikan secara bersama-sama terhadap variabel terikat. Dasar pengambilan kesimpulan pada uji F yaitu:

- a. Apabila nilai F hitung $< F$ tabel dan probabilitas signifikansi > 0.05 , maka H_0 diterima, yang berarti variabel independen secara simultan atau bersama-sama tidak memengaruhi variabel dependen secara signifikan.
- b. Apabila nilai F hitung $> F$ tabel dan probabilitas signifikansi < 0.05 , maka H_0 ditolak, yang artinya variabel independen secara simultan memengaruhi variabel dependen secara signifikan.

3.5.4 Uji Regresi Parsial (Uji T)

Uji T digunakan dalam penelitian ini untuk membuktikan apakah variabel independen secara individu dapat mempengaruhi variabel

dependen. Menurut (Ghozali, 2013) menggunakan Uji T untuk menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen secara individual dengan asumsi variabel lain adalah konstan. Pengujian ini dilakukan dengan memperhatikan nilai probabilitas, jika nilai signifikan $\leq 0,05$ maka dapat dianggap signifikan atau hipotesis yang diajukan didukung. Sedangkan, jika nilai $\geq 0,05$ maka dikatakan tidak signifikan atau hipotesis yang diajukan tidak didukung.

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Sampel Penelitian

Bab ini akan memaparkan hasil penelitian terkait pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, desentralisasi, akuntabilitas, dan lingkungan kerja terhadap kinerja organisasi pada SKPD Kabupaten Sleman. Analisis dilakukan berdasarkan kuesioner yang telah terkumpul, sesuai dengan topik dan hipotesis yang sudah diajukan sebelumnya, dengan berdasarkan teori yang ada. Hasil pengolahan data ini merupakan informasi yang digunakan untuk mengetahui apakah hipotesis yang diajukan sebelumnya diterima atau tidak.

Data primer pada penelitian ini didapatkan dari objek yang telah ditentukan yaitu seluruh pegawai pada SKPD yang berada di Kabupaten Sleman, Yogyakarta. 115 kuesioner disebarkan secara langsung ke beberapa SKPD di Kabupaten Sleman. Jumlah minimum sampel yang dibutuhkan dalam penelitian ini ditentukan dengan menggunakan rumus *Slovin*, dengan tingkat *error* level sebesar 10% atau 0,1. Perhitungan sampel dapat dilakukan menggunakan rumus *Slovin* di bawah ini:

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

Keterangan:

n = Ukuran sampel

N = Ukuran populasi

e^2 = Taraf kesalahan dalam pengambilan sampel yang masih bisa ditoleransi
($e = 0,1$)

Sehingga nilai minimum sampel yang didapatkan dengan rumus di atas adalah:

$$n = \frac{9.711}{1 + 9.711 (0,1)^2} = 98,9 \text{ dibulatkan menjadi } 99$$

Berdasarkan perhitungan tersebut maka jumlah sampel minimal untuk penelitian ini adalah 99.

Tabel 4. 1 Populasi SKPD Kabupaten Sleman

Keterangan	Jumlah
Jabatan Struktural	512 pegawai
JFT-Pendidikan	4.900 pegawai
JFT-Kesehatan	1.774 pegawai
JFT-Teknis	766 pegawai
Jabatan Pelaksana	1.759 pegawai
Jumlah Pegawai	9.711 pegawai

Sumber: Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Sleman.
Diakses pada Juni 3, 2025, dari <https://bkpp.slemankab.go.id/statistik/>

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah menggunakan data primer dengan melakukan penyebaran kuesioner. *Purposive sampling* digunakan di dalam penelitian ini sebagai metode untuk pengumpulan sampel. Bentuk kuesioner yang dikembalikan kepada peneliti akan digunakan untuk analisis.

Tabel 4. 2 Hasil Pengumpulan Data

Keterangan	Jumlah
Kuesioner yang didistribusikan	115

Kuesioner yang kembali ke peneliti	109
Kuesioner yang tidak kembali ke peneliti	6
Persentase kuesioner yang kembali	94.8%

Sumber: Data primer, 2025

Jumlah total kuesioner yang didistribusikan kepada responden berjumlah 115 buah kuesioner yang diperoleh dengan menyebar kuesioner melalui *google form* dan secara langsung di lokasi penelitian. 109 buah kuesioner kembali ke peneliti yang diisi secara lengkap oleh responden dan cukup mewakili populasi sebanyak 9.711 pegawai, sedangkan 6 buah kuesioner tidak kembali ke peneliti.

4.1.1 Kriteria Menurut Jenis Kelamin

Dalam penelitian ini, data responden dapat terbagi ke dalam demografi jenis kelamin yang dapat dilihat pada tabel 4.3 di bawah ini:

Tabel 4. 3 Klasifikasi Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-Laki	39	35.8%
Perempuan	70	64.2%
Total	109	100%

Sumber: Data primer, 2025

Hasil klasifikasi data dalam tabel 4.3 di atas menunjukkan bahwa jumlah responden dengan jenis kelamin laki-laki berjumlah 39 responden dengan tingkat persentase 35.8% dan untuk responden berjenis kelamin

perempuan yang mengisi berjumlah 70 responden dengan tingkat persentase sebesar 64.2%.

4.1.2 Kriteria Menurut Usia

Data responden dalam penelitian ini diklasifikasikan berdasarkan rentang usia pegawai. Rentang yang diambil terbagi menjadi 4 kategori meliputi kurang dari 30 tahun, 31 sampai dengan 40 tahun, 41 sampai dengan 50 tahun, dan lebih dari 50 tahun. Hasil demografi berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel 4.4 berikut:

Tabel 4. 4 Klasifikasi Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah	Persentase
≤ 30 tahun	21	19.3%
31 - 40 tahun	41	37.6%
41 - 50 tahun	30	27.5%
≥ 50 tahun	17	15.6%
Total	109	100%

Sumber: Data primer, 2025

Berdasarkan hasil klasifikasi data dalam tabel 4.4, dapat diketahui responden dengan usia kurang dari 30 tahun berjumlah 21 orang dengan tingkat persentase 19.3%, dalam rentang usia 31 sampai dengan 40 tahun berjumlah 41 orang dengan tingkat persentase 37.6%, 30 orang dengan persentase 27.5% menunjukkan rentang usia 41 sampai dengan 50 tahun, dan jumlah responden dengan usia di atas 50 tahun sebanyak 17 orang atau 15.6%.

4.1.3 Kriteria Menurut Pendidikan Terakhir

Kriteria ini menggambarkan pembagian responden sesuai dengan tingkat Pendidikan terakhir yang telah mereka tempuh. Terdapat 5 jenjang Pendidikan terakhir yang ditempuh pegawai yaitu mulai dari SLTA hingga Doktor (S3). Hasil klasifikasi berdasarkan Pendidikan terakhir dapat dilihat pada tabel 4.5 berikut:

Tabel 4. 5 Tingkat Pendidikan Terakhir

Tingkat Pendidikan Terakhir	Jumlah	Persentase
SLTA	8	7.3%
D3	19	17.4%
S1	62	56.9%
S2	20	18.3%
S3	0	0
TOTAL	109	100%

Sumber: Data primer, 2025

Kesimpulan yang dapat diambil dari tabel 4.5, responden dengan pendidikan terakhir SLTA sebanyak 8 orang atau dalam persentase 7,3%, pendidikan terakhir Diploma 3 (D3) diisi oleh responden sebanyak 19 orang dengan persentase sebesar 17,4%, pegawai dengan pendidikan terakhir Sarjana Strata-1 (S1) sebanyak 62 orang dengan persentase 56,9%, kemudian pegawai dengan pendidikan terakhir Magister (S2) sebanyak 20 orang atau tingkat persentase 18,3%, dan tidak ada pegawai dengan tingkat pendidikan Doktor (S3) yang menjadi responden dalam penelitian ini.

4.1.4 Kriteria Menurut Pengalaman Bekerja di SKPD

Kriteria ini membagi responden ke dalam kategori lamanya para pegawai menempuh pekerjaan di SKPD dari awal masuk hingga kini. Kategori yang digunakan dalam waktu lama bekerja adalah kurang dari 2 tahun, 2 sampai dengan 5 tahun, dan lebih dari 5 tahun. Hasil klasifikasi responden berdasarkan lama mereka bekerja dapat dilihat dalam tabel 4.6 berikut ini:

Tabel 4. 6 Klasifikasi Berdasarkan Pengalaman Bekerja di SKPD

Pengalaman Bekerja di SKPD	Jumlah	Persentase
< 2 tahun	14	12.8%
2-5 tahun	38	34.9%
> 5 tahun	57	52.3%
Total	109	100%

Sumber: Data primer, 2025

Berdasarkan hasil dari tabel 4.6, pegawai dengan pengalaman bekerja kurang dari 2 tahun sebanyak 14 orang dengan tingkat persentase sebesar 12,8%, pengalaman bekerja dengan rentang waktu 2 sampai dengan 5 tahun sebanyak 38 orang atau tingkat persentase sebesar 34,9%, dan pegawai dengan pengalaman bekerja lebih dari 5 tahun sebanyak 57 orang dan tingkat persentase sebesar 52,3%.

4.2 Analisis Statistik Deskriptif

Tabel 4. 7 Statistik Deskriptif

Variabel	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)	109	2.75	5.00	3.9448	.54365
Desentralisasi (X2)	109	2.40	5.00	3.8275	.67685
Akuntabilitas (X3)	109	3.00	5.00	4.2233	.47771
Lingkungan Kerja (X4)	109	2.75	5.00	4.0303	.56289
Kinerja Organisasi (Y)	109	2.78	5.00	4.0487	.44343

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025

Analisis statistik deskriptif dilakukan sebelum pengujian hipotesis untuk mendapatkan nilai variabel di dalam penelitian ini. Tabel 4.7 menunjukkan statistik deskriptif yang menjelaskan variabel penelitian dengan nilai *minimum*, *maximum*, *mean*, dan *standar deviation*. *Minimum* adalah nilai terendah berdasarkan angket hasil penelitian, *maximum* merupakan nilai tertinggi berdasarkan angket hasil penelitian. Kemudian, untuk *mean* adalah nilai rata-rata data, dan *standard deviation* merupakan akar dari skor, jumlah kuadrat selisih antara nilai data dan nilai rata-rata dibagi dengan jumlah data.

Berdasarkan hasil statistik deskriptif pada tabel 4.7 dapat diketahui bahwa informasi masing-masing variabel mengenai nilai *minimum*, *maximum*, *mean*, dan *standard deviation* dapat dijabarkan sebagai berikut:

a. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Hasil analisis statistik deskriptif pada variabel gaya kepemimpinan transformasional menunjukkan nilai *minimum* 2.75, nilai *maximum* 5.00, nilai rata-rata sebesar 3.9448 dan standar deviasi 0.54365.

b. Desentralisasi

Hasil analisis statistik deskriptif pada variabel desentralisasi memperlihatkan nilai *minimum* sebesar 2.40, nilai *maximum* 5.00, nilai rata-rata 3.8275, dan standar deviasi sebesar 0.67685.

c. Akuntabilitas

Hasil analisis statistik deskriptif pada variabel akuntabilitas memperlihatkan nilai *minimum* sebesar 3.00, nilai *maximum* sebesar 5.00, nilai rata-rata 4.2233, dan nilai standar deviasi sebesar 0.47771.

d. Lingkungan Kerja

Hasil analisis statistik deskriptif pada variabel lingkungan kerja memperlihatkan nilai *minimum* 2.75, nilai *maximum* 5.00, nilai rata-rata sebesar 4.0303, dan standar deviasi sebesar 0.56289.

e. Kinerja Organisasi

Hasil analisis statistik deskriptif pada variabel kinerja organisasi memperlihatkan nilai *minimum* sebesar 2.78, nilai *maximum* 5.00, nilai rata-rata 4.0487, dan dengan nilai standar deviasi sebesar 0.44343.

4.3 Uji Kualitas Data

4.3.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Menurut Sugiyono (2013) suatu instrumen bisa dikatakan valid jika bisa digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Apabila r hitung lebih besar dari r tabel, maka item pertanyaan dianggap valid, begitu juga dengan sebaliknya. Jumlah responden pada penelitian ini sebanyak 109 responden, dengan batas signifikansi 0.05, sehingga diperoleh nilai r tabel sebesar 0.1882.

Tabel 4. 8 Hasil Uji Validitas

Variabel	Item Pertanyaan	R Hitung	R Tabel	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transformasional	X1.1	.717**	0.1882	Valid
	X1.2	.697**	0.1882	Valid
	X1.3	.831**	0.1882	Valid
	X1.4	.745**	0.1882	Valid
	X1.5	.831**	0.1882	Valid
	X1.6	.807**	0.1882	Valid
	X1.7	.693**	0.1882	Valid
	X1.8	.706**	0.1882	Valid
Desentralisasi	X2.1	.872**	0.1882	Valid
	X2.2	.876**	0.1882	Valid
	X2.3	.883**	0.1882	Valid
	X2.4	.697**	0.1882	Valid
	X2.5	.543**	0.1882	Valid
Akuntabilitas	X3.1	.757**	0.1882	Valid
	X3.2	.794**	0.1882	Valid
	X3.3	.795**	0.1882	Valid
	X3.4	.771**	0.1882	Valid

	X3.5	.602**	0.1882	Valid
	X3.6	.548**	0.1882	Valid
	X3.7	.538**	0.1882	Valid
Lingkungan Kerja	X4.1	.835**	0.1882	Valid
	X4.2	.825**	0.1882	Valid
	X4.3	.845**	0.1882	Valid
	X4.4	.799**	0.1882	Valid
	X4.5	.757**	0.1882	Valid
	X4.6	.725**	0.1882	Valid
	X4.7	.704**	0.1882	Valid
	X4.8	.708**	0.1882	Valid
Kinerja Organisasi	Y1.1	.719**	0.1882	Valid
	Y1.2	.670**	0.1882	Valid
	Y1.3	.522**	0.1882	Valid
	Y1.4	.543**	0.1882	Valid
	Y1.5	.741**	0.1882	Valid
	Y1.6	.702**	0.1882	Valid
	Y1.7	.617**	0.1882	Valid
	Y1.8	.685**	0.1882	Valid
	Y1.9	.653**	0.1882	Valid

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Hasil uji validitas pada tabel 4.8 menunjukkan semua item pertanyaan menghasilkan nilai r hitung di atas 0.500, sedangkan nilai r tabel untuk 109 responden sebesar 0.1882. Jadi, hasil uji di atas nilai r hitung $>$ r tabel. Kesimpulan yang diambil adalah bahwa dari semua instrumen pertanyaan untuk variabel gaya kepemimpinan transformasional (X1), desentralisasi (X2), akuntabilitas (X3), lingkungan kerja (X4), dan kinerja organisasi (Y) dalam penelitian ini adalah valid.

4.3.2 Uji Reliabilitas

Dalam penelitian ini uji reliabilitas menggunakan *Cronbach Alpha*, di mana suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0.70. Tabel pengujian reliabilitas penelitian ini disajikan sebagai berikut:

Tabel 4. 9 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Nilai Kritis	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0.886	0.70	Reliabel
Desentralisasi	0.831	0.70	Reliabel
Akuntabilitas	0.815	0.70	Reliabel
Lingkungan Kerja	0.904	0.70	Reliabel
Kinerja Organisasi	0.824	0.70	Reliabel

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Dari tabel 4.9, menunjukkan hasil nilai *Cronbach's Alpha* Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) 0.886, Desentralisasi (X2) 0.831, Akuntabilitas (X3) 0.815, Lingkungan Kerja (X4) 0.904, dan Kinerja Organisasi (Y) 0.824. Dapat disimpulkan bahwa hasil reliabilitas seluruh variabel tersebut memiliki nilai *Cronbach Alpha* > 0.70. Sehingga semua variabel dapat dikatakan sudah reliabel atau handal dan layak digunakan sebagai alat ukur atau kuesioner dalam penelitian ini.

4.4 Uji Asumsi Klasik

4.4.1 Uji Normalitas

Uji normalitas memiliki tujuan dalam menguji model regresi, variabel pengganggu atau *residual* memiliki distribusi normal. Data yang dapat terdistribusi normal akan menghasilkan data yang relevan. Data

dapat dikatakan berdistribusi normal apabila uji *One Sampel Kolmogorov-Smirnov* memiliki nilai signifikan > 0.05 . uji normalitas dalam penelitian ini dapat dilihat dalam tabel di bawah ini:

Tabel 4. 10 Hasil Uji Normalitas
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		109
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	0.0000000
	Std. Deviation	2.22302810
Most Extreme Differences	Absolute	0.069
	Positive	0.059
	Negative	-0.069
Test Statistic		0.069
Asymp. Sig. (2-tailed) ^c		.200 ^d

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4.10 dapat diketahui nilai *Asymp. Sig* yang dihasilkan dari uji normalitas *Kolmogorov-Smirnov* adalah sebesar 0.200 yang berarti menunjukkan nilai signifikansi > 0.05 sehingga dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal.

4.4.2 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas memiliki tujuan untuk menguji apakah terdapat hubungan linear antara variabel independen di dalam model regresi berganda. Cara yang digunakan untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF). Nilai yang umum digunakan untuk menunjukkan

adanya multikolinieritas adalah nilai *tolerance* $\leq 0,10$ atau sama dengan nilai *VIF* ≥ 10 (Ghozali, 2013).

Hasil pengujian multikolinieritas pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.11 di bawah ini:

Tabel 4. 11 Hasil Uji Multikolinieritas

Coefficients ^a			
Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)	0.377	2.650
	Desentralisasi (X2)	0.657	1.522
	Akuntabilitas (X3)	0.421	2.378
	Lingkungan Kerja (X4)	0.436	2.295

a Dependent Variable: Kinerja Organisasi (Y)

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan hasil pengujian multikolinieritas di atas diketahui bahwa seluruh variabel independen di dalam penelitian ini memperoleh nilai *tolerance* > 0.10 dan *VIF* < 10 , yang berarti menunjukkan bahwa data dalam penelitian ini tidak terjadi gejala multikolinieritas.

4.4.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas memiliki tujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terdapat perbedaan *variance* dari *residual* satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang baik adalah homoskedastisitas atau tidak akan menunjukkan adanya heteroskedastisitas. Jika probabilitas > 0.05 maka tidak terjadi heteroskedastisitas, sedangkan jika probabilitas < 0.05 maka terjadi

heteroskedastisitas. Pengujian heteroskedastisitas dalam penelitian ini dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 4. 12 Hasil Uji Heteroskedastisitas

Variabel	Sig.	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transformatif (X1)	0.342	Tidak terjadi heteroskedastisitas
Desentralisasi (X2)	0.966	Tidak terjadi heteroskedastisitas
Akuntabilitas (X3)	0.164	Tidak terjadi heteroskedastisitas
Lingkungan Kerja (X4)	0.936	Tidak terjadi heteroskedastisitas

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4.12, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat heteroskedastisitas pada variabel yang diteliti karena semua variabel menunjukkan nilai signifikansi lebih besar dari 0.05, sehingga dapat dinyatakan bahwa variabel dalam penelitian ini terbebas dari masalah heteroskedastisitas atau disebut homoskedastisitas.

4.5 Uji Hipotesis

4.5.1 Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda adalah hubungan dua atau lebih variabel antara independen dengan variabel dependen. Analisis regresi linear berganda dilakukan untuk mengetahui arah dan seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Pengujian hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan regresi linear berganda. Pengujian analisis regresi linear berganda dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 4. 13 Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Variabel	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	7.149	1.998		3.578	0.001
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)	0.309	0.082	0.337	3.785	0.000
Desentralisasi (X2)	0.121	0.079	0.102	1.517	0.132
Akuntabilitas (X3)	0.391	0.1	0.328	3.896	0.000
Lingkungan Kerja (X4)	0.176	0.073	0.199	2.406	0.018

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4.13, dapat diketahui bahwa nilai *constant* sebesar 7.149 dengan variabel gaya kepemimpinan (X1) sebesar 0.309, desentralisasi (X2) sebesar 0.121, akuntabilitas (X3) sebesar 0.391, dan lingkungan kerja (X4) sebesar 0.176. dari hasil persamaan linear berganda dapat dijelaskan seperti berikut:

$$Y = 7.149 + 0.309x_1 + 0.121x_2 + 0.391x_3 + 0.176x_4 + e$$

Dari persamaan tersebut dapat diartikan bahwa:

- Konstanta sebesar 7.149 dapat diartikan bahwa ketika variabel independen yang terdiri dari gaya kepemimpinan transformasional, desentralisasi, akuntabilitas, dan lingkungan kerja memiliki nilai konstan atau sama dengan nol (0) maka nilai variabel dependen yang merupakan kinerja organisasi akan naik sebesar 7.149 satuan.

- b. Koefisien variabel gaya kepemimpinan transformasional sebesar 0.309 bernilai positif menunjukkan bahwa setiap naiknya variabel gaya kepemimpinan transformasional sebesar 1 satuan, maka kinerja organisasi akan meningkat sebesar 0.309 satuan dengan asumsi variabel independen atau variabel bebas yang lain tetap.
- c. Koefisien variabel desentralisasi sebesar 0.121 bernilai positif menunjukkan bahwa setiap naiknya variabel desentralisasi sebesar 1 satuan, maka kinerja organisasi akan meningkat sebesar 0.121 satuan dengan asumsi variabel independen atau variabel bebas yang lain tetap.
- d. Koefisien variabel akuntabilitas sebesar 0.391 bernilai positif menunjukkan bahwa setiap naiknya variabel akuntabilitas sebesar 1 satuan, maka kinerja organisasi akan meningkat sebesar 0.391 satuan dengan asumsi variabel independen atau variabel bebas yang lain tetap.
- e. Koefisien variabel lingkungan kerja sebesar 0.176 bernilai positif menunjukkan bahwa setiap naiknya variabel lingkungan kerja sebesar 1 satuan, maka kinerja organisasi akan meningkat sebesar 0.176 satuan dengan asumsi variabel independen atau variabel bebas yang lain tetap.

4.5.2 Uji Koefisien Determinasi (*R-Square*)

Menurut Ghazali (2013) koefisien determinasi dilakukan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel bebas untuk

menerangkan variabel dependen. Nilai koefisien determinasi berkisar antara 0 sampai 1 yang dapat dilihat dari hasil *Adjusted R Square*. Nilai yang mendekati 1 (satu) memiliki arti memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi perubahan variabel terikat. Hasil pengujian R^2 dapat dilihat dalam tabel 4.14 berikut:

Tabel 4. 14 Hasil Uji R-Square

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.830a	0.689	0.678	2.265

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan dari hasil uji R^2 dalam tabel 4.14 dapat dilihat bahwa nilai *Adjusted R Square* adalah 0.678. Hasil tersebut menjelaskan variabel independen memengaruhi variabel dependen sebesar 67.8%, artinya variabel gaya kepemimpinan transformasional, desentralisasi, akuntabilitas, dan lingkungan kerja memengaruhi variabel kinerja organisasi sebesar 67.8%. Sedangkan sisanya yaitu sebesar 32.2% dipengaruhi oleh variabel lain.

4.5.3 Uji Regresi Simultan (Uji F)

Uji F adalah uji *anova* yang memberikan indikasi apakah semua atau salah satu variabel independen memengaruhi variabel dependen. Jika nilai probabilitas signifikansi < 0.05 , maka bisa disimpulkan bahwa variabel independen atau variabel bebas kan berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat (Ghozali, 2013). Ringkasan hasil uji F dapat dilihat pada tabel 4.15 di bawah ini:

Tabel 4. 15 Hasil Uji Regresi Simultan (Uji F)

Model	<i>Sum of Squares</i>	df	<i>Mean Square</i>	F	Sig.
Regression	1.185.142	4	296.286	57.734	.000
Residual	533.720	104	5.132		
Total	1.718.862	108			

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan hasil uji F pada tabel 4.15 di atas dapat diketahui bahwa nilai F hitung sebesar $57.734 >$ dari nilai F tabel sebesar 2.459 dan nilai signifikansi sebesar $0.000 < 0.05$. Maka, H_0 ditolak dan H_a diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, desentralisasi, akuntabilitas, dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi.

4.5.4 Uji Regresi Parsial (Uji T)

Uji T dalam penelitian ini untuk membuktikan apakah variabel independen secara individual dapat mempengaruhi variabel dependen. Menurut (Ghozali, 2013) menggunakan Uji T untuk menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen secara individual dengan asumsi variabel lain adalah konstan. Jika nilai t hitung $>$ t tabel atau nilai probabilitas signifikansi < 0.05 artinya terjadi hubungan secara parsial antar variabel yang diuji, maka dapat dianggap signifikan atau hipotesis yang diajukan didukung atau diterima. Ringkasan hasil uji T dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4. 16 Hasil Uji T

Variabel	t	Sig.	<i>Probability</i>	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)	3.785	0.000	0.05	H1 diterima
Desentralisasi (X2)	1.517	0.132	0.05	H2 ditolak
Akuntabilitas (X3)	3.896	0.000	0.05	H3 diterima
Lingkungan Kerja (X4)	2.406	0.018	0.05	H4 diterima

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan hasil uji T pada tabel 4.16, dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Hasil uji T variabel gaya kepemimpinan transformasional mempunyai nilai t hitung $3.785 > t \text{ tabel } 1.982$ dan nilai signifikansi $0.000 < 0.05$, maka H01 ditolak dan H1 diterima. Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional (X1) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi (Y).
- b. Hasil uji T variabel desentralisasi mempunyai nilai t hitung $1.517 < t \text{ tabel } 1.982$ dan nilai signifikansi $0.132 > 0.05$, maka H02 diterima dan H2 ditolak. Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa variabel desentralisasi (X2) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi (Y).
- c. Hasil uji T variabel akuntabilitas mempunyai nilai t hitung $3.896 > t \text{ tabel } 1.982$ dan nilai signifikansi $0.000 < 0.05$, maka H03 ditolak dan H3 diterima. Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa variabel akuntabilitas (X3) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi (Y).

- d. Hasil uji T variabel lingkungan kerja mempunyai nilai t hitung 2.406 > t tabel 1.982 dan nilai signifikansi $0.018 < 0.05$, maka H04 ditolak dan H4 diterima. Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa variabel lingkungan kerja (X4) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi (Y).

4.6 Pembahasan Hasil Uji Hipotesis

4.6.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Organisasi

Berdasarkan hasil uji T, diketahui nilai signifikansi variabel gaya kepemimpinan transformasional sebesar 0.000 ($0.000 < 0.05$) dan nilai t hitung sebesar 3.785. Nilai tersebut dapat membuktikan H1 didukung, sehingga variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi.

Teori kepemimpinan transformasional dikembangkan untuk memberikan wawasan tentang bagaimana seorang pemimpin transformasional memengaruhi organisasi. Teknik kepemimpinan transformasional ini dapat memotivasi individu untuk memprioritaskan tujuan kolektif perusahaan di atas keuntungan finansial, sehingga mendorong kinerja organisasi yang unggul. Hal ini juga didukung dengan empat elemen kepemimpinan transformasional berdasarkan teori terkait. Elemen pertama adalah pengaruh ideal, yaitu pemimpin yang mampu memengaruhi bawahan untuk mengikuti dan memberikan contoh yang baik. Elemen kedua adalah motivasi inspirasional, di mana pemimpin

mendorong karyawan agar lebih termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi maupun tujuan individu. Elemen ketiga adalah stimulasi intelektual, yaitu pemimpin mendorong para staf untuk menyelesaikan masalah secara kreatif. Stimulasi intelektual berarti menumbuhkan semangat inovatif dan kreativitas di dalam organisasi. Elemen terakhir adalah pertimbangan individu, di mana pemimpin memperhatikan setiap karyawan secara pribadi, mendengarkan masalah, dan memberikan bantuan (Aldhaeri & Ahmad, 2024).

Gaya kepemimpinan transformasional membantu para pemimpin mengelola penyesuaian internal dan eksternal yang harus dilakukan oleh para karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Pendekatan ini membantu seseorang melampaui kepentingan pribadi dalam mempertimbangkan keuntungan pekerja, organisasi, dan masyarakat. Kepemimpinan transformasional juga dikaitkan dengan kualitas kerja yang lebih tinggi, di mana para karyawan cenderung mencapai standar yang lebih tinggi pada tugas-tugas mereka (Rony et al., 2023). Dengan demikian, penerapan gaya kepemimpinan transformasional di SKPD Kabupaten Sleman mampu menginspirasi karyawan untuk bekerja lebih lama dan melampaui ekspektasi kinerja, selain itu dapat juga menumbuhkan motivasi dan komitmen yang dapat meningkatkan kinerja dan efektivitas organisasi. Maka dapat disimpulkan bahwa dengan menerapkan gaya kepemimpinan transformasional akan meningkatkan kinerja organisasi yang lebih tinggi pada organisasi sektor publik.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Anggriany & Hasnawati (2023), Alrowwad et al. (2020), Aldhaheri & Ahmad (2024) sebelumnya yang menyatakan hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

4.6.2 Pengaruh Desentralisasi Terhadap Kinerja Organisasi

Berdasarkan hasil uji T, diketahui nilai signifikansi variabel desentralisasi sebesar 0.132 ($0.132 > 0.05$) dan nilai t hitung sebesar 1.517. Nilai tersebut dapat membuktikan H2 tidak didukung, sehingga variabel desentralisasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.

Desentralisasi dapat diartikan adanya pelimpahan wewenang dari pejabat pemerintah daerah terhadap pejabat di bawahnya untuk mengambil keputusan dan bertanggung jawab terkait dengan alokasi sumber daya, pelayanan jasa terhadap masyarakat, dan program-program sesuai dengan tujuan dan sasaran masing-masing satuan kerja (Anugerah, 2019). Hasil penelitian menunjukkan bahwa desentralisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Hal ini disebabkan karena desentralisasi dalam pemerintahan daerah dibatasi dengan peraturan yang ada. Walaupun SKPD memiliki wewenang dalam penyusunan anggaran, mereka harus tetap mengikuti mekanisme yang ada. Dalam hal ini, desentralisasi tidak berhubungan langsung dengan kinerja. Hasil penelitian ini juga didukung dengan gambaran jawaban responden di

SKPD Kabupaten Sleman yang menunjukkan bahwa tidak terdapat wewenang penuh pada unit kerja mereka dalam pengambilan keputusan terkait dengan masalah keuangan, menentukan program dan kegiatan unit kerja, keterlibatan pegawai, kegiatan yang dilaksanakan, serta penambahan dan pemutasian pegawai di dalam unit kerjanya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Lempas et al (2014) dan Indudewi (2011) yang menyatakan bahwa variabel desentralisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.

4.6.3 Pengaruh Akuntabilitas Terhadap Kinerja Organisasi

Berdasarkan hasil uji T, diketahui nilai signifikansi variabel akuntabilitas sebesar 0.000 ($0.000 < 0.05$) dan nilai t hitung sebesar 3.896. Nilai tersebut dapat membuktikan H3 didukung, sehingga variabel akuntabilitas berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi.

Akuntabilitas adalah sebuah bentuk pertanggungjawaban atas kinerja dan tindakan seseorang/pimpinan suatu unit organisasi. Akuntabilitas sebagai suatu prinsip penciptaan tata kelola menjadi penting karena menyediakan legitimasi untuk organisasi publik. Tuntutan berbagai pemangku kepentingan atas pertanggungjawaban pengelolaan suatu organisasi menjadi sebuah perhatian khusus dan dengan adanya akuntabilitas diharapkan dapat meningkatkan kepercayaan publik. Asumsi bahwa akuntabilitas suatu organisasi itu baik, maka akan berpengaruh terhadap transparansinya dan akan memperbaiki kinerja

organisasi (Sari, 2016). Dengan demikian, dapat disimpulkan dengan adanya akuntabilitas, SKPD di Kabupaten Sleman bisa memberikan pertanggungjawaban atas semua kegiatan yang dilaksanakan sehingga kinerja organisasi pada SKPD Kabupaten Sleman dapat dinilai dengan baik.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Padilah et al (2022), Sitio & Parhusip (2023), dan Padmawati (2021) yang hasil penelitiannya menyatakan bahwa variabel akuntabilitas berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi.

4.6.4 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi

Berdasarkan hasil uji T, diketahui nilai signifikansi variabel lingkungan kerja sebesar 0.018 ($0.018 < 0.05$) dan nilai t hitung sebesar 2.406. Nilai tersebut dapat membuktikan H4 didukung, sehingga variabel lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi.

Lingkungan kerja adalah keseluruhan lingkungan di mana seseorang bekerja, bisa berupa metode kerja dan pengaturan kerjanya. Lingkungan kerja menjadi salah satu hal yang memengaruhi pelaksanaan tugas karyawan secara optimal, sehingga perlu adanya perhatian khusus oleh organisasi seperti suasana kerja, hubungan rekan kerja, dan tersedianya fasilitas kerja. Maka, peran seorang pemimpin sangat dibutuhkan untuk menciptakan lingkungan kerja yang baik untuk menghasilkan sebuah kinerja organisasi yang lebih optimal. Hasil dari

penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi, yang berarti lingkungan kerja di lingkungan SKPD Kabupaten Sleman dapat dinilai baik. Dengan demikian, kinerja organisasi di SKPD Kabupaten Sleman semakin membaik.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Widodo (2010) dan Hasibuan & Bahri (2018) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan pada pengujian dan pembahasan yang telah dilakukan mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, desentralisasi, akuntabilitas, dan lingkungan kerja terhadap kinerja organisasi, maka yang dapat disimpulkan dalam penelitian ini, yaitu:

1. Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan diketahui bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi. Berpengaruh positif artinya semakin baik gaya kepemimpinan transformasional maka semakin baik juga kinerja organisasi. Kepemimpinan transformasional dikatakan juga sebagai salah satu faktor yang memengaruhi kesuksesan suatu organisasi dalam melakukan kerjanya. Dengan demikian, SKPD di Kabupaten Sleman sebagai organisasi sektor publik perlu memperhatikan kualitas pemimpinnya guna memberikan kinerja terbaik untuk menghasilkan pelayanan yang terbaik.
2. Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan diketahui bahwa variabel desentralisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Tidak berpengaruh signifikan artinya di dalam penelitian ini menunjukkan bahwa pemberian kewenangan yang diberikan kepada daerah melalui kebijakan desentralisasi tidak otomatis mendorong peningkatan kinerja organisasi di tingkat daerah. Hal ini dikarenakan adanya peraturan

atau mekanisme penganggaran yang harus diikuti. Sehingga membatasi ruang gerak organisasi dalam pengambilan keputusan secara mandiri karena berbagai pembatasan regulasi dari pusat. Dengan demikian, SKPD di Kabupaten Sleman perlu melakukan penguatan tata kelola, kapasitas fiskal, serta sistem manajerial dan pengawasan yang baik di setiap pemerintahan daerah.

3. Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan diketahui bahwa variabel akuntabilitas berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi. Berpengaruh positif menunjukkan bahwa akuntabilitas yang merupakan bagian dari penerapan *good governance* memiliki peranan penting dalam meningkatkan kinerja organisasi di SKPD Kabupaten Sleman. Hal ini membuktikan bahwa SKPD Kabupaten Sleman mampu memberikan tanggung jawab terhadap publik atas seluruh perencanaan yang dilaksanakan. Dengan demikian, hal tersebut menunjukkan bahwa tingkat akuntabilitas di SKPD Kabupaten Sleman sudah baik.
4. Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan diketahui bahwa variabel lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi. Artinya, semakin baik kondisi lingkungan kerja yang diberikan oleh organisasi maka akan berdampak positif terhadap peningkatan kinerja individu maupun organisasi di SKPD Kabupaten Sleman. Dengan demikian, seluruh SKPD di Kabupaten Sleman dapat meningkatkan kualitas lingkungan kerja seperti suasana kerja yang harmonis, hubungan antar pegawai, dukungan dari atasan, dan kenyamanan dalam bekerja yang

mampu menciptakan kinerja yang efektif dan efisien dalam lingkungan organisasi.

5.2 Keterbatasan pada Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti mengakui adanya keterbatasan untuk mengolah tulisan ini yang dapat memengaruhi hasil dari penelitian, meliputi:

1. Terdapat kemungkinan responden kurang objektif dan terbuka dalam berpartisipasi pada penelitian ini karena terkait kinerja organisasi yang dapat memengaruhi reputasi instansi masing-masing.

5.3 Saran

Dalam penelitian ini terdapat beberapa saran berdasarkan keterbatasan penelitian yang sudah dijelaskan. Saran-saran tersebut adalah sebagai berikut:

1. Untuk peneliti selanjutnya diharapkan memperbanyak dan memperluas ukuran sampel yang digunakan agar mendapatkan representasi hasil yang lebih baik dari penelitian ini.
2. Penelitian selanjutnya diharapkan melakukan pengembangan dengan menambah variabel-variabel lainnya di luar penelitian ini yang relevan dan dapat memengaruhi kinerja organisasi.
3. Penelitian selanjutnya diharapkan menggunakan metode pengumpulan data yang lebih komprehensif seperti metode campuran yaitu dengan wawancara dan observasi secara lebih detail.

5.4 Implikasi Penelitian

Implikasi dalam penelitian ini dapat digunakan bagi instansi maupun bagi penelitian selanjutnya. Implikasi tersebut adalah sebagai berikut:

1. Instansi:

- a. Hasil penelitian ini digunakan sebagai masukan untuk pemerintah daerah, khususnya di SKPD Kabupaten Sleman agar tetap mempertahankan gaya kepemimpinan transformasional, meningkatkan kebijakan desentralisasi, akuntabilitas, dan lingkungan kerja dengan harapan dapat meningkatkan kinerja organisasi yang lebih baik, serta penelitian ini dapat dijadikan masukan dalam rangka mendukung usaha pemerintah daerah dalam menciptakan tata kelola organisasi yang lebih baik lagi.
- b. Hasil dalam penelitian ini diharapkan dapat menjadi informasi dan arahan bagi organisasi untuk meningkatkan dan mempertahankan kualitas kinerja dengan baik.

2. Peneliti selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan ataupun referensi tambahan untuk penelitian selanjutnya terkait dengan faktor-faktor lain yang dapat memengaruhi kinerja organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, M. (2007). Pengaruh Desentralisasi, Ketidakpastian Lingkungan Dan Pengendalian Akuntansi Terhadap Kinerja Manajerial Pada Pemerintah Kota Bau-Bau Dan Kabupaten Buton. *Ekuitas (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)*, 11(4), 473–497. <https://doi.org/10.24034/j25485024.y2007.v11.i4.241>
- Agistapuri S.N, R. Y. (2019). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN PERSERO Cabang Sleman Yogyakarta.*
- Agyemang, G., & Ryan, B. (2013). Accountability and Performance Management Systems Within Private and Public Sector Organisational Change Processes. In *Advances in Public Interest Accounting* (Vol. 16, Issue 2013). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S1041-7060\(2013\)0000016004](https://doi.org/10.1108/S1041-7060(2013)0000016004)
- Ahyaruddin, M., & Akbar, R. (2016). The Relationship Between The Use of a Performance Measurement System, Organizational Factors, Accountability, and The Performance of Public Sector Organizations. *Journal of Indonesian Economy and Business*, 31(1), 1–21. <https://doi.org/10.22146/jieb.10317>
- Aini, N. A. (2015). Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Sistem Pengendalian Intern, Dan Desentralisasi Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah (Studi Empiris pada SKPD Kabupaten Pasaman). *Jom FEKON*, 2, 1–14.
- Aldhaheri, S. M., & Ahmad, S. Z. (2024). The Influence of Transformational Leadership on Organizational Performance and Knowledge Management Capability. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73(9), 2830–2857. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2022-0532>
- Alrowwad, A., Abualoush, S. H., & Masa'deh, R. (2020). Innovation and Intellectual Capital as Intermediary Variables Among Transformational Leadership, Transactional Leadership, and Organizational Performance. *Journal of Management Development*, 39(2), 196–222. <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2019-0062>
- Anggriany, E., & Hasnawati. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Sistem Pengendalian Intern, dan Inovasi terhadap Kinerja Organisasi Sektor Publik. *Jurnal Ekonomi Trisakti*, 3(1), 1239–1246.
- Anugerah, R. P. (2019). Pengaruh Good Governance, Desentralisasi, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderating. *Pekbis Jurnal*, 11(3), 179–188.
- Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Sleman. (2025). Statistik. <https://bkpp.slemankab.go.id/statistik>, tanggal 3 Juni 2025.
- Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia. (2009). Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik.

<https://peraturan.bpk.go.id/Details/38748/uu-no-25-tahun->, tanggal 7 November 2024.

- Bass, B. M. (2000). Organizational Studies The Future of Leadership in Learning Organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 07(03). <https://doi.org/10.1177/107179190000700302>
- Bastian, I. (2010). *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar*. Penerbit Erlangga.
- Berraies, S., & Zine El Abidine, S. (2019). Do Leadership Styles Promote Ambidextrous Innovation? Case of Knowledge-Intensive Firms. *Journal of Knowledge Management*, 23(5), 836–859. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2018-0566>
- Bramantyo, R. Y., & Suwarno. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Organisasi. *Jurnal Transparansi Hukum*, 31–44.
- Budianto, A. A. T., & Katini, A. (2015). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pt Perusahaan Gas Negara (PERSERO) Tbk SBU Distribusi Wilayah I Jakarta. *Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen Universitas Pamulang*, 3(1). <https://doi.org/10.37751/parameter.v4i2.42>
- Busari, A. H., Khan, S. N., Abdullah, S. M., & Mughal, Y. H. (2020). Transformational leadership style, followership, and factors of employees' reactions towards organizational change. *Journal of Asia Business Studies*, 14(2), 181–209. <https://doi.org/10.1108/JABS-03-2018-0083>
- Cahyarini, D. R. (2018). Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Semangat Kerja Pegawai di UPTD Puskesmas Kartoharjo Magetan Tahun 2018. *Skripsi*.
- Davila, A., Gupta, M., & Palmer, R. J. (2018). Performance Measurement and Management Control: The Relevance of Performance Measurement and Management Control Research. *Studies in Managerial and Financial Accounting*, 33, 39–64. <https://doi.org/10.1108/S1479-351220180000033003>
- Dick-Sagoe, C. (2020). Decentralization for Improving The Provision of Public Services in Developing Countries: A Critical Review. *Cogent Economics and Finance*, 8(1), 1–13. <https://doi.org/10.1080/23322039.2020.1804036>
- DKPP RI. (2018). Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah. https://dkpp.go.id/wp-content/uploads/2018/11/uu_32_2004_pemerintahandaerah.pdf, tanggal 10 November 2024.
- Drazin, R., & Van De Ven, A. H. (1985). Alternative Forms of Fit in Contingency Theory. *Administrative Science Quarterly*, 30(4), 514–539.
- Elizar, & Tanjung, H. (2018). Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 46–58.
- Fauzi, A., Fikri, A. W. N., Nitami, A. D., Firmansyah, A., Lestari, F. A.,

- Widyananta, R. Y., Rahmah, T. S. N., & Pradana, T. W. (2022). Peran Komunikasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dalam Organisasi di PT Multi Daya Bangun Mandiri (Literature Review Msdm). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 3(6), 588–598.
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, S. M., & Bahri, S. (2018). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 71–80.
- Hatta, I. H., & Rachbini, W. (2015). Budaya organisasi, Insentif, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan pada PT Avrist Assurance. *Jurnal Manajemen*, XIX(01), 74–84.
- Hayes, D. C. (1977). The Contingency Theory of Managerial Accounting. *The Accounting Review*, 52(1), 22–39.
- Hidayat, T. (2015). Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Struktur Desentralisasi dan Locus of Control terhadap Kinerja Manjerial. *Akuntabilitas*, 8(2), 148–161.
- Indudewi, D. (2011). Pengaruh Sasaran Jelas dan Terukur, Insentif, Desentralisasi, dan Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Organisasi (Studi Empiris pada SKPD dan BUMD Kota Semarang). In *Jurnal Maksi* (Vol. 11, Issue 1, pp. 68–85).
- Inspektorat Kabupaten Sleman. (2024). Pemkab Sleman Kembali Raih Penghargaan SAKIP Predikat A. <https://inspektorat.slemankab.go.id/pemkab-sleman-kembali-raih-penghargaan-sakip-predikat-a/>, tanggal 7 November 2024.
- Ivansyah, H. N. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada Karyawan PT Tunas Subur Utama Pacitan. *Skripsi*.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511817410.023>
- Juniar, Z. (2020). Pengaruh Sasaran, Kompetensi Manajerial, Akuntabilitas, Kepemimpinan, dan Kinerja Keuangan terhadap Kinerja Organisasi Pemerintah. *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi*, 9(1), 1–21.
- Lempas, Y., Ilat, V., & Sabijono, H. (2014). Desentralisasi dan Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajer Pada PT. Sinar Galesong Prima Manado. *Jurnal EMBA*, Vol. 2(No. 1), 431–440.
- Mahmudi. (2019). *Manajemen Kinerja Sektor Publik. Edisi Revisi* (Ketiga). UPP STIM YKPN.

- McAdam, R., Miller, K., & McSorley, C. (2019). Towards a Contingency Theory Perspective of Quality Management in Enabling Strategic Alignment. *International Journal of Production Economics*, 207, 195–209. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.07.003>
- Melianawati, A., & Setiawati, E. (2021). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran , Desentralisasi , dan Motivasi. *Seminar Nasional Sains Dan Teknologi Informasi (SENSASI)*, 131–137.
- Mia, S. B. L. (2016). The Role of Senior Managers' Use of Performance Measures in The Relationship Between Decentralization and Organizational Performance Evidence From Hotels in Thailand. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 12(2), 129–151. <https://doi.org/10.1108/JAOC-11-2012-0110>
- Mufarrohah, T, S., & Purnomosidhi, B. (2013). Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pemerintahan Daerah (Studi Empiris Pada Kabupaten Bangkalan). *Jurnal InFestasi*, 9(2), 123–136.
- Mujahidah, N., & Wulansari, N. (2021). Kepemimpinan Kontigensi dan Implementasinya di Lembaga Pendidikan. *Jurnal Pendidikan Islam "Al-Ilmi,"* 4(1), 190–201. <https://doi.org/10.58218/literasi.v2i2.567>
- Nazarian, A., Soares, A., & Lottermoser, B. (2017). Inherited Organizational Performance? The Perceptions of Generation Y on The Influence of Leadership Styles. *Leadership and Organization Development Journal*, 38(8), 1078–1094. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2016-0119>
- Nazaruddin, I., Suryandari, E., & Gunawan, B. (2003). Desentralisasi, Sistem Pengendalian Akuntansi dan Kinerja Organisasi (Studi Empiris pada Organisasi Sektor Publik Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta). *Jurnal Akuntansi Dan Investasi*, 4(2), 77–97.
- Oktarini, N. U. (2020). Faktor-Faktor Potensial Yang Mempengaruhi Kinerja Perguruan Tinggi (Studi Empiris di Daerah Istimewa Yogyakarta). *Skripsi*.
- Oktavia, R., & Fernos, J. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Padang. *Jurnal Economina*, 2(4).
- Padilah, Rahayu, S., & Yudi. (2022). Pengaruh Akuntabilitas, Transparansi, Kejelasan Sasaran Anggaran, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pemerintah Desa (Studi Pada Pemerintah Desa Kabupaten Bungo). *Jurnal Akuntansi & Keuangan Unja*, 7(3), 180–191. <https://doi.org/10.22437/jaku.v7i3.25152>
- Padmawati, N. N. (2021). Peran Desentralisasi, Akuntabilitas, Dan Sistem Pengendalian Manajemen dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi Perangkat Daerah. *Widyadari: Jurnal Pendidikan*, 22(2), 661–676.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.5575992>

- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (2017). The Effect of Work Environment, Leadership Style, and Organizational Culture Towards Job Satisfaction and Its Implication Towards Employee Performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(6), 1337–1358. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-10-2016-0085>
- Prafika, J., Wahyuning, S., & Solihin, M. (2023). Analisis Pengelolaan Penyusunan Rencana Kerja di Bagian Perencanaan dan Evaluasi Dinas Kesehatan Kabupaten Sleman DIY. *Jurnal Bisnis Administrasi Dan Manajemen*, 16(1), 24–36.
- Resiani, L. (2022). Determinan Kinerja Organisasi Publik dengan Akuntabilitas dan Komitmen Organisasi sebagai Pemoderasi pada BPN Kabupaten Buleleng. *Masters Thesis*.
- Riantiarno, R., & Azlina, N. (2011). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Studi pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Rokan Hulu). *Pekbis Jurnal*, 3(3), 560–568.
- Ridwan, M., & Mus'id. (2019). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi Sektor Publik (Studi Empiris pada Dinas-Dinas di Kota Jambi). *Jurnal Riset Akuntansi Terpadu*, 12(2), 222–241.
- Risalia, F. W., & Ardiyanto, H. M. D. (2014). Analisis Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Hubungan Antara Asimetri Informasi Dan Manajemen Laba. *Diponegoro Journal of Accounting*, 3(2), 1–10. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/accounting>
- Riska, Yamin, N. Y., & Nurdin, J. (2022). Determinan Transparansi Pelaporan Keuangan Organisasi Perangkat Daerah. *Jurnal Akuntansi Dan Governance*, 3(1), 77–86. <https://doi.org/10.24853/jago.3.1.77-86>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016). *Management* (13th ed.). Pearson Education Limited 2016.
- Romadhoni, W. S. (2018). Pengaruh Akuntabilitas, Transparansi, dan Partisipasi Publik terhadap Kinerja Organisasi Layanan Publik di RSUD Dr. Harjono Kabupaten Ponorogo. *Skripsi*.
- Rony, Z. T., Mangkupradja, D. R., & Pramukty, R. (2023). The Role of Transformational Leadership in Employee Performance: A Systematic Literature Review at XYZ University. *International Journal of Accounting, Economics and Social Sciences*, 1(4), 331–342.
- Rosjidi. (2001). *Akuntabilitas Sektor Publik: Kerangka Standar Dan Metode*.
- Rosmaini, & Tanjung, H. (2019). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 1–15.

- Safitri, S. N. (2021). Pengaruh Sasaran Jelas dan Terukur, Insentif, Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, dan Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Organisasi Pemerintahan (Studi Empiris pada SKSPD Kabupaten Magelang). *Skripsi*.
- Sari, M. R. (2016). Pengaruh Akuntabilitas, Faktor Organisasional, dan Penggunaan Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Organisasi. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan Indonesia*, 13(2), 117–141. <https://doi.org/10.21002/jaki.2016.07>
- Sitio, K. D., & Parhusip, P. T. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi Dan Akuntabilitas Publik Terhadap Kinerja Rsud Djoelham Binjai. *Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 2(2), 87–95. <https://doi.org/10.54367/jimat.v2i2.3133>
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D* (19th ed.). Alfabeta.
- Suharjo, B. (2008). *Analisis Regresi Terapan dengan SPSS* (p. 71). Graha Ilmu.
- Sutrisno, S. (2020). Analysis Of Compensation And Work Environment on Turnover Intention With Employee Satisfaction As Intervening Variable in PT. Hartono Istana Technology at Semarang. *Serat Acitya - Jurnal Ilmiah UNTAG Semarang*, 1(1), 13–29. <https://doi.org/10.56444/sa.v9i1.1509>
- Toton, & Saptarini, V. (2022). The Effect of the Environment and Work Stress on Employee Performance. *International Journal of Research and Review*, 9(July), 468–472.
- Wahida, P. F., & Suryaningrum, D. H. (2023). Pengaruh Sistem Pengendalian Internal terhadap Intensitas Inovasi dan Kinerja Organisasi Sektor Publik di Surabaya dengan Kepemimpinan Transformasional sebagai Variabel Moderasi. *Journal of Economic, Business and Accounting*, 7(1).
- Widodo, S., Ladyani, F., Asrianto, L. O., Rusdi, Khairunnisa, Lestari, S. M. P., Wijayanti, D. R., Devriany, A., Hidayat, A., Dalfian, Nurcahyati, S., Sjahriani, T., Armi, Widya, N., & Rogayah. (2023). Buku AJar Metodologi Penelitian. In *Cv Science Techno Direct* (1st ed.).
- Widodo, T. (2010). Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, Kepemimpinan terhadap Kinerja (Studi pada Pegawai Kecamatan Sidorejo Kota Salatiga). *Among Makarti*, 3(5), 14–35.
- Yuanita, D. W., & Dewi, C. N. (2021). Analisis Perwujudan Good Governance Melalui Akuntabilitas Publik dan Meminimalkan Perilaku Oportunistik di Dalam Lingkungan Pemerintahan Daerah. *Islamic Economics Journal*, 2(1), 21–41. <http://ejournal.radenintan.ac.id/index.php/salam/article/view/8611/pdf>

LAMPIRAN

Lampiran 1. Surat Ijin Penelitian



FAKULTAS
BISNIS DAN EKONOMIKA

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

Nomor : 577/DEK/10/Div.URT/V/2025

Hal : Permohonan Ijin Penelitian

Kepada Yth
Pimpinan
Dinas Kesehatan Kabupaten Sleman

Assalamu alaikum wr.wb.

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

Nama : Zulfa Hanif
No. Mahasiswa : 21312213
Tempat/Tanggal Lahir : Klaten / 27 Desember 2002
Program Studi : Akuntansi
Jenjang : Sarjana
Alamat : Sidorejo Rt 28/12, Borangan, Manisrenggo, Klaten

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

"Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Desentralisasi, Akuntabilitas, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Organisasi (Studi Empiris pada SKPD Kabupaten Sleman)"

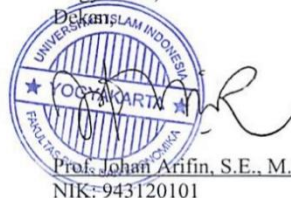
Dosen Pembimbing : Mahmudi, Dr., S.E., M.Si., Ak.

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

Atas perhatian Bapak/Ibu, kami ucapkan terimakasih.

Wassalamu alaikum Wr.Wb.

Yogyakarta, 05 Mei 2025


Prof. Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D.
NIK: 943120101

Lampiran 2. Kuesioner Penelitian

KUESIONER PENELITIAN

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Desentralisasi, Akuntabilitas,
dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi

Bapak/Ibu yang terhormat,

Saya adalah mahasiswi Fakultas Bisnis dan Ekonomika Jurusan Akuntansi Universitas Islam Indonesia. Saat ini, saya sedang meneliti tentang “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Desentralisasi, Akuntabilitas, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi”. Sebagai bagian dari penelitian ini, saya mengirimkan kuesioner kepada Bapak/Ibu yang dapat mewakili Organisasi Pemerintahan tempat Bapak/Ibu bekerja.

Oleh karena itu, demi kelancaran dan kesuksesan penelitian ini, saya mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner ini kurang lebih memakan waktu sekitar 10 menit untuk menyelesaikannya. Sesuai kode etik dalam penelitian, semua informasi yang Bapak/Ibu berikan akan saya jamin kerahasiaannya dan digunakan semata-mata hanya untuk kepentingan penelitian.

Saya akan sangat mengapresiasi sekali jika Bapak/Ibu mengisi dengan lengkap dan mengembalikan kuesioner ini. Semoga Allah Yang Maha Esa memberkahi dan memberikan rahmat serta membalas segala kebaikan yang kita lakukan. Terima kasih atas kerja sama dan kesediaan yang Bapak/Ibu berikan.

Hormat saya,

Zulfa Hanif

DATA RESPONDEN

Silakan isi atau beri tanda *check* (“√”) pada kotak yang telah tersedia sesuai dengan data diri Bapak/Ibu.

- Nama (boleh nama panggilan saja) :
- Nama organisasi tempat bekerja :
- Bidang :
- Jabatan :
- Jenis kelamin : ☐ Laki-laki ☐ Perempuan
- Usia : ☐ ≤ 30 ☐ 31- 40
☐ 41-50 ☐ > 50
- Tingkat Pendidikan terakhir : ☐ SLTA ☐ S1
☐ D3 ☐ S2
☐ S3
- Pengalaman bekerja di organisasi : ☐ < 2 tahun
☐ 2-5 tahun
☐ > 5 tahun

CARA PENGISIAN KUESIONER

Bapak/Ibu cukup memberikan tanda *check* (“√”) pada pilihan jawaban yang tersedia. Alternatif jawaban dari 1 sampai 5 sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu yang paling tepat. Setiap angka akan mewakili tingkat kesesuaian dengan pendapat Bapak/Ibu:

Kategori Respon

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)	1 = Tidak Memiliki Wewenang (TMW)
2 = Tidak Setuju (TS)	2 = Memiliki Wewenang Sedikit (MWS)
3 = Netral (N)	3 = Memiliki Wewenang Cukup (MWC)
4 = Setuju (S)	4 = Memiliki Wewenang Besar (MWB)
5 = Sangat Setuju (SS)	5 = Memiliki Wewenang Penuh (MWP)

DAFTAR KUESIONER

PERHATIAN

Bapak/Ibu diharapkan hanya mengisi Netral (3) jika memang betul-betul tidak mengetahui/tidak mengerti/belum pernah mengalami situasi atau keadaan dari pertanyaan yang ada dalam kuesioner.

Petunjuk: Silakan berikan tanda “√” pada salah satu kolom pilihan respon untuk jawaban yang paling sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu.

A. Kinerja Organisasi						
No	Pertanyaan	Kategori Respon				
		1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
1.	Tiap-tiap tugas yang disusun dari suatu program mencapai target kinerja.					
2.	Suatu kegiatan mencapai hasil yang tepat dan sesuai dengan program yang telah ditetapkan.					
3.	Indikator kinerja sudah disusun dan dilaksanakan untuk menilai tingkat keberhasilan setiap kegiatan/program.					
4.	Pemberian pelayanan publik melebihi permintaan dari masyarakat.					
5.	Visi dan misi program yang ditetapkan telah sesuai dengan rencana strategik organisasi.					
6.	Kegiatan/program yang disusun sudah mengakomodir setiap perubahan dan tuntutan yang ada di masyarakat.					
7.	Organisasi berperan dalam penentuan tujuan dan kebijakan rencana kegiatan.					
8.	Organisasi mengedepankan inovasi baru dalam menyelesaikan permasalahan yang ada.					
9.	Organisasi mempertahankan kualitas atau keakuratan kerja yang dihasilkan dan/atau kualitas pelayanan yang diberikan.					

B. Gaya Kepemimpinan Transformasional						
No	Pertanyaan	Kategori Respon				
		1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
1.	Gaya kepemimpinan dalam organisasi ini, selalu memberi kepercayaan kepada anggotanya dalam bekerja.					
2.	Kepemimpinan di organisasi ini, selalu memotivasi anggotanya dalam bekerja.					
3.	Kepemimpinan di organisasi ini, selalu memberi dorongan pada saat anggotanya kurang menunjukkan semangat kerja					
4.	Gaya kepemimpinan organisasi ini, mampu mendorong anggotanya untuk mencari ide-ide baru dalam menyelesaikan tugas.					
5.	Organisasi ini memberikan ruang bagi anggotanya untuk menggunakan penalaran dan rasa percaya diri dalam menyelesaikan masalah.					
6.	Gaya kepemimpinan dalam organisasi ini, selalu memberikan penghargaan kepada anggotanya jika bekerja dengan baik.					
7.	Kepemimpinan di organisasi ini, mampu menciptakan suatu lingkungan kerja yang produktif, menampilkan kepemimpinan yang inovatif, dan memberikan pelatihan untuk anggotanya dalam mencapai sasaran organisasi.					
8.	Kepemimpinan di organisasi ini, mampu memunculkan ide baru yang baik untuk kemajuan organisasi.					

C. Desentralisasi						
No	Pertanyaan	Kategori Respon				
		1 TMW	2 MWS	3 MWC	4 MWB	5 MWP
1.	Seberapa besar unit kerja organisasi ini mendapat kewenangan dan tanggung jawab untuk membuat keputusan yang berkaitan dengan masalah anggaran.					
2.	Seberapa besar unit kerja organisasi ini mendapat kewenangan dan tanggung jawab untuk membuat keputusan terkait dengan menentukan program dan kegiatan di unit kerja.					
3.	Seberapa besar unit kerja organisasi ini mendapat kewenangan dan tanggung jawab untuk membuat keputusan terkait dengan pegawai yang terlibat dalam program dan kegiatan.					
4.	Seberapa besar unit kerja organisasi ini mendapat kewenangan dan tanggung jawab untuk membuat keputusan terkait dengan prioritas kegiatan yang akan dilaksanakan.					
5.	Seberapa besar unit kerja organisasi ini mendapat kewenangan dan tanggung jawab untuk membuat keputusan terkait dengan penambahan pegawai dan pemutasian pegawai di satuan unit kerja.					
D. Akuntabilitas						
No	Pertanyaan	Kategori Respon				
		1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
1.	Pimpinan dan staf selalu mempertanggung jawabkan (<i>accountable</i>) hasil dari suatu					

	program kegiatan yang telah dilakukan.					
2.	Pimpinan dan staf mampu mempertanggungjawabkan atas penetapan tujuan kebijakan yang memperhatikan kepentingan organisasi dan kebutuhan publik.					
3.	Pimpinan dan para staf selalu terlibat dalam mengevaluasi hasil suatu program atau kegiatan.					
4.	Pimpinan dan staf mampu mempertanggungjawabkan atas pengelolaan organisasi sesuai dengan visi, misi, dan tujuan organisasi.					
5.	Pelaksanaan kebijakan dipertanggungjawabkan pemerintah daerah kepada DPRD dan masyarakat luas.					
6.	Laporan keuangan disajikan dengan mengacu dan sesuai dengan Standar Akuntansi Pemerintahan.					
7.	Laporan keuangan yang disajikan dapat dibandingkan dengan periode sebelumnya.					
E. Lingkungan Kerja						
No	Pertanyaan	Kategori Respon				
		1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
1.	Terjalin hubungan yang harmonis dan profesional antara atasan dengan para anggotanya.					
2.	Adanya hubungan yang harmonis antara sesama rekan kerja baik di dalam maupun di luar kantor.					
3.	Terciptanya suasana keakraban/bersahabat dalam bekerja.					
4.	Fasilitas kerja, alat kerja, dan bahan kerja kantor selalu					

	terpenuhi sesuai dengan kebutuhan.					
5.	Lingkungan kerja organisasi ini memberikan peluang bagi karyawan untuk lebih maju ke jenjang karier yang lebih tinggi.					
6.	Lingkungan kerja yang aman dan nyaman sangat mendukung dalam proses bekerja.					
7.	Patuh terhadap SOP di lingkungan kerja memberikan jaminan aman dalam proses bekerja.					
8.	Lingkungan kerja organisasi ini sangat mengutamakan keamanan dalam lingkungan pribadi.					

Lampiran 3. Tabulasi Data Sampel Variabel

No	Gaya Kepemimpinan Transformatif (X1)								Total	Rata-Rata
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8		
1	4	5	3	4	4	3	3	3	29	3.63
2	3	4	4	3	4	3	4	3	28	3.50
3	3	3	3	4	3	3	4	3	26	3.25
4	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3.00
5	4	4	4	4	4	3	4	3	30	3.75
6	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
7	4	4	5	5	4	5	4	4	35	4.38
8	4	4	4	5	4	4	4	4	33	4.13
9	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
10	4	4	4	3	4	3	4	3	29	3.63
11	4	4	4	4	4	4	4	5	33	4.13
12	4	4	5	4	4	4	4	4	33	4.13
13	4	4	3	4	4	3	3	4	29	3.63
14	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
15	4	4	4	4	4	4	5	4	33	4.13
16	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
17	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
18	5	5	5	5	5	4	4	5	38	4.75
19	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
20	2	3	3	1	4	1	4	4	22	2.75
21	4	2	3	4	4	2	4	4	27	3.38
22	3	1	3	4	3	3	4	4	25	3.13
23	3	2	3	4	4	1	4	4	25	3.13
24	4	2	3	4	4	1	5	4	27	3.38
25	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
26	4	5	4	4	4	4	5	4	34	4.25
27	4	4	4	3	4	4	4	4	31	3.88
28	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
29	5	4	3	3	4	3	4	3	29	3.63
30	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
31	4	4	4	4	5	4	4	3	32	4.00
32	4	4	4	3	3	4	3	3	28	3.50
33	5	5	4	4	5	4	5	4	36	4.50
34	4	4	4	5	4	4	4	4	33	4.13
35	4	3	2	3	3	2	2	3	22	2.75
36	4	3	3	3	3	3	3	3	25	3.13

37	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
38	4	4	4	4	4	4	3	3	30	3.75
39	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
40	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
41	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
42	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5.00
43	2	3	1	4	3	2	4	4	23	2.88
44	2	3	2	3	3	1	4	4	22	2.75
45	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
46	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
47	4	4	5	4	4	5	5	4	35	4.38
48	5	4	3	4	4	2	4	4	30	3.75
49	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
50	3	3	4	4	4	4	4	4	30	3.75
51	5	5	4	5	4	4	4	5	36	4.50
52	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5.00
53	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5.00
54	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
55	4	5	2	2	3	3	3	3	25	3.13
56	4	4	4	3	4	3	4	4	30	3.75
57	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
58	5	5	4	4	5	4	5	5	37	4.63
59	4	4	4	4	4	3	3	3	29	3.63
60	4	4	4	4	5	4	4	4	33	4.13
61	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
62	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
63	4	5	4	5	5	4	5	5	37	4.63
64	4	5	4	4	4	4	4	4	33	4.13
65	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5.00
66	3	1	3	4	3	3	4	4	25	3.13
67	4	5	1	3	3	3	3	3	25	3.13
68	5	5	4	5	5	5	5	5	39	4.88
69	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
70	4	4	4	4	3	3	4	4	30	3.75
71	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5.00
72	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5.00
73	4	4	5	4	4	3	5	4	33	4.13
74	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5.00
75	5	5	5	5	5	3	5	5	38	4.75

76	4	4	4	4	4	2	4	4	30	3.75
77	4	4	4	4	4	2	4	4	30	3.75
78	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
79	4	5	5	4	4	3	4	4	33	4.13
80	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5.00
81	5	5	4	5	5	4	4	4	36	4.50
82	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
83	5	4	4	4	4	4	4	4	33	4.13
84	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5.00
85	4	5	4	3	4	3	4	3	30	3.75
86	5	4	4	3	3	3	4	3	29	3.63
87	4	4	3	3	3	4	4	4	29	3.63
88	4	4	3	3	3	4	4	4	29	3.63
89	4	4	3	3	4	4	5	5	32	4.00
90	4	4	3	3	4	3	4	4	29	3.63
91	4	4	3	3	3	2	4	4	27	3.38
92	4	4	3	4	3	2	3	4	27	3.38
93	5	4	3	3	4	3	4	4	30	3.75
94	4	4	3	3	3	3	4	4	28	3.50
95	5	5	4	3	3	3	4	5	32	4.00
96	4	5	5	5	5	5	5	5	39	4.88
97	4	4	5	5	5	5	5	4	37	4.63
98	3	1	3	4	3	3	4	4	25	3.13
99	4	4	4	4	5	5	5	5	36	4.50
100	4	3	3	4	4	3	4	4	29	3.63
101	4	4	3	4	4	3	4	4	30	3.75
102	4	3	3	4	3	3	4	3	27	3.38
103	4	4	3	3	4	3	4	4	29	3.63
104	4	3	3	4	4	3	4	4	29	3.63
105	4	4	4	4	4	4	3	4	31	3.88
106	4	4	4	4	4	4	5	4	33	4.13
107	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
108	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
109	4	4	5	4	5	3	4	4	33	4.13

No	Desentralisasi (X2)					Total	Rata-Rata
	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5		
1	3	3	4	3	3	16	3.20
2	3	4	5	4	3	19	3.80
3	3	3	3	3	3	15	3.00
4	3	3	3	3	3	15	3.00
5	3	4	4	4	2	17	3.40
6	3	4	4	4	4	19	3.80
7	3	3	3	3	3	15	3.00
8	3	3	3	3	3	15	3.00
9	4	4	4	4	4	20	4.00
10	3	4	4	4	4	19	3.80
11	4	4	4	4	4	20	4.00
12	5	5	5	5	5	25	5.00
13	4	4	4	4	4	20	4.00
14	5	5	5	5	5	25	5.00
15	3	4	4	5	5	21	4.20
16	3	3	3	3	4	16	3.20
17	3	4	4	4	4	19	3.80
18	4	4	5	5	5	23	4.60
19	3	3	4	3	4	17	3.40
20	1	2	3	4	3	13	2.60
21	2	3	3	4	3	15	3.00
22	1	2	2	4	3	12	2.40
23	1	2	3	3	3	12	2.40
24	2	2	4	5	5	18	3.60
25	4	4	4	4	4	20	4.00
26	4	4	5	4	4	21	4.20
27	4	4	3	4	3	18	3.60
28	4	4	4	4	4	20	4.00
29	4	4	3	3	3	17	3.40
30	4	3	4	4	3	18	3.60
31	4	3	4	4	3	18	3.60
32	4	4	4	4	4	20	4.00
33	4	4	4	4	3	19	3.80
34	4	4	4	3	3	18	3.60
35	1	2	3	4	4	14	2.80
36	3	3	3	3	3	15	3.00

37	4	4	4	4	4	20	4.00
38	4	4	4	4	4	20	4.00
39	4	4	4	4	4	20	4.00
40	4	4	4	4	2	18	3.60
41	4	4	4	4	4	20	4.00
42	5	5	5	5	2	22	4.40
43	1	2	3	5	4	15	3.00
44	1	2	3	4	5	15	3.00
45	4	4	4	4	4	20	4.00
46	3	3	3	3	3	15	3.00
47	5	4	4	5	5	23	4.60
48	4	4	5	4	3	20	4.00
49	3	3	3	3	3	15	3.00
50	3	3	3	3	4	16	3.20
51	3	4	4	4	2	17	3.40
52	5	5	5	5	5	25	5.00
53	5	5	5	5	5	25	5.00
54	3	3	3	3	2	14	2.80
55	4	5	5	5	2	21	4.20
56	5	4	5	4	3	21	4.20
57	4	4	4	4	4	20	4.00
58	1	3	3	4	1	12	2.40
59	4	4	5	5	3	21	4.20
60	5	5	5	4	4	23	4.60
61	4	4	4	4	4	20	4.00
62	4	4	4	4	4	20	4.00
63	5	5	5	5	5	25	5.00
64	4	4	4	4	4	20	4.00
65	4	4	4	4	4	20	4.00
66	1	2	2	4	3	12	2.40
67	3	3	3	3	3	15	3.00
68	4	4	4	4	4	20	4.00
69	3	4	3	4	4	18	3.60
70	3	4	4	3	2	16	3.20
71	5	5	5	5	5	25	5.00
72	4	5	5	5	3	22	4.40
73	3	4	4	4	1	16	3.20
74	5	5	5	5	5	25	5.00
75	3	3	3	3	3	15	3.00

76	4	4	4	4	4	20	4.00
77	4	4	4	4	4	20	4.00
78	4	4	4	4	3	19	3.80
79	4	4	4	4	3	19	3.80
80	3	5	5	4	3	20	4.00
81	4	5	5	5	4	23	4.60
82	4	4	4	4	4	20	4.00
83	3	3	3	4	3	16	3.20
84	4	5	5	5	4	23	4.60
85	5	5	5	4	4	23	4.60
86	5	4	4	5	3	21	4.20
87	5	4	5	5	4	23	4.60
88	5	5	4	5	4	23	4.60
89	5	5	5	5	4	24	4.80
90	5	5	4	3	3	20	4.00
91	5	5	4	4	3	21	4.20
92	5	4	5	5	3	22	4.40
93	5	5	5	4	4	23	4.60
94	5	5	4	5	4	23	4.60
95	3	2	3	3	3	14	2.80
96	5	5	5	5	5	25	5.00
97	3	3	3	3	3	15	3.00
98	1	2	2	4	3	12	2.40
99	3	4	4	4	4	19	3.80
100	4	5	5	4	3	21	4.20
101	4	5	5	5	3	22	4.40
102	4	5	4	4	3	20	4.00
103	5	5	5	4	3	22	4.40
104	5	5	5	4	3	22	4.40
105	3	4	4	4	4	19	3.80
106	3	4	4	3	4	18	3.60
107	4	4	4	4	4	20	4.00
108	4	4	5	5	3	21	4.20
109	5	4	5	4	4	22	4.40

No	Akuntabilitas (X3)							Total	Rata-Rata
	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7		
1	4	5	5	5	5	4	4	32	4.57
2	4	4	3	4	4	4	4	27	3.86
3	4	3	3	3	4	4	3	24	3.43
4	3	3	3	3	3	3	3	21	3.00
5	4	4	3	4	4	4	4	27	3.86
6	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
7	5	5	5	5	4	4	4	32	4.57
8	4	5	4	5	4	4	4	30	4.29
9	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
10	4	4	5	4	5	5	4	31	4.43
11	5	5	5	4	4	5	5	33	4.71
12	4	4	4	4	4	5	5	30	4.29
13	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
14	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
15	5	5	5	5	4	5	5	34	4.86
16	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
17	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
18	5	5	5	5	4	5	5	34	4.86
19	4	4	5	4	4	5	4	30	4.29
20	2	4	2	2	3	4	4	21	3.00
21	2	3	2	5	4	4	4	24	3.43
22	1	4	2	4	4	5	5	25	3.57
23	2	3	1	4	4	5	5	24	3.43
24	4	1	2	4	4	4	4	23	3.29
25	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
26	4	4	4	4	5	5	4	30	4.29
27	4	4	5	4	4	5	5	31	4.43
28	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
29	4	4	4	4	4	5	5	30	4.29
30	4	4	4	4	4	5	4	29	4.14
31	5	4	5	5	4	5	5	33	4.71
32	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
33	5	5	4	4	4	5	5	32	4.57
34	5	5	4	4	5	5	5	33	4.71
35	3	4	4	3	4	5	5	28	4.00
36	3	3	3	3	4	4	4	24	3.43

37	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
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	4	4	4	4	4	28	4.00
41	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
42	5	5	5	5	5	5	5	35	5.00
43	2	3	2	2	4	5	5	23	3.29
44	1	2	3	4	5	5	5	25	3.57
45	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
46	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
47	4	4	5	5	4	4	5	31	4.43
48	4	4	4	4	4	5	5	30	4.29
49	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
50	3	4	4	3	4	3	4	25	3.57
51	5	4	4	4	4	5	5	31	4.43
52	5	5	5	5	5	5	5	35	5.00
53	5	5	5	5	5	5	5	35	5.00
54	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
55	5	5	4	4	1	5	5	29	4.14
56	4	4	5	5	4	5	4	31	4.43
57	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
58	4	4	3	4	4	5	5	29	4.14
59	5	5	5	5	5	5	5	35	5.00
60	4	4	4	4	4	5	5	30	4.29
61	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
62	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
63	5	5	5	5	5	5	4	34	4.86
64	5	4	4	4	4	4	4	29	4.14
65	5	5	5	5	5	5	5	35	5.00
66	1	4	2	4	4	5	5	25	3.57
67	4	4	4	4	3	4	4	27	3.86
68	5	5	5	5	5	5	5	35	5.00
69	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
70	4	4	4	3	4	4	4	27	3.86
71	5	5	5	5	5	5	5	35	5.00
72	5	5	5	5	5	5	5	35	5.00
73	5	5	3	5	5	5	5	33	4.71
74	5	5	5	5	5	5	5	35	5.00
75	4	3	3	3	3	4	4	24	3.43

76	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
77	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
78	5	5	5	5	5	5	5	35	5.00
79	4	4	4	4	4	5	5	30	4.29
80	5	5	5	5	5	5	5	35	5.00
81	5	5	5	5	5	5	5	35	5.00
82	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
83	5	5	5	5	5	5	5	35	5.00
84	5	5	5	5	5	5	5	35	5.00
85	5	5	5	4	4	4	4	31	4.43
86	5	5	4	4	4	4	4	30	4.29
87	5	5	4	4	4	5	5	32	4.57
88	5	4	4	4	5	5	5	32	4.57
89	5	4	5	4	4	4	4	30	4.29
90	5	4	4	4	4	4	4	29	4.14
91	5	5	5	4	4	4	4	31	4.43
92	4	4	5	5	5	4	4	31	4.43
93	5	5	4	4	4	4	4	30	4.29
94	5	5	4	4	5	4	4	31	4.43
95	4	4	4	4	4	4	3	27	3.86
96	5	4	4	4	5	4	4	30	4.29
97	4	4	4	5	4	4	5	30	4.29
98	1	4	2	4	4	5	5	25	3.57
99	5	4	5	5	4	4	4	31	4.43
100	5	5	4	4	4	5	5	32	4.57
101	4	4	4	5	5	5	5	32	4.57
102	4	3	4	3	4	4	4	26	3.71
103	4	4	5	4	4	4	4	29	4.14
104	4	4	4	4	4	5	5	30	4.29
105	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
106	5	5	4	5	5	4	5	33	4.71
107	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
108	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
109	4	4	5	4	5	5	4	31	4.43

No	Lingkungan Kerja (X4)								Total	Rata-Rata
	X4.1	X4.2	X4.3	X4.4	X4.5	X4.6	X4.7	X4.8		
1	4	4	4	4	5	5	5	5	36	4.50
2	4	4	4	4	3	4	4	4	31	3.88
3	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3.00
4	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3.00
5	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
6	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
7	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5.00
8	5	5	4	5	5	5	5	5	39	4.88
9	5	5	5	4	4	5	5	5	38	4.75
10	5	5	5	5	4	5	5	4	38	4.75
11	4	4	4	3	3	3	4	3	28	3.50
12	4	4	4	4	5	5	4	5	35	4.38
13	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
14	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
15	5	5	5	4	5	5	5	5	39	4.88
16	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
17	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
18	5	5	5	4	4	5	5	5	38	4.75
19	5	4	4	4	4	5	5	4	35	4.38
20	3	2	4	4	3	5	4	2	27	3.38
21	2	1	3	3	3	4	4	3	23	2.88
22	2	3	2	2	3	4	4	3	23	2.88
23	4	3	2	2	3	3	4	1	22	2.75
24	3	2	3	2	3	4	3	3	23	2.88
25	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
26	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
27	4	3	4	4	3	3	4	3	28	3.50
28	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
29	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
30	3	3	3	4	4	5	5	4	31	3.88
31	3	3	3	4	5	5	5	4	32	4.00
32	4	4	4	4	4	5	5	5	35	4.38
33	5	5	5	4	4	5	5	5	38	4.75
34	4	3	4	4	4	4	5	4	32	4.00
35	3	4	4	4	4	4	4	4	31	3.88
36	4	4	4	4	4	4	3	3	30	3.75

37	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
38	4	5	4	4	3	4	4	4	32	4.00
39	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
40	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
41	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
42	5	5	5	5	5	5	4	4	38	4.75
43	2	2	3	1	4	3	4	4	23	2.88
44	3	2	3	2	4	3	3	4	24	3.00
45	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
46	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
47	5	4	4	5	5	4	4	4	35	4.38
48	3	4	2	3	4	4	4	2	26	3.25
49	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
50	3	3	4	4	4	3	4	3	28	3.50
51	4	4	4	4	4	4	4	2	30	3.75
52	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5.00
53	5	5	5	4	5	5	5	5	39	4.88
54	4	4	4	3	3	4	4	3	29	3.63
55	4	4	4	4	4	5	5	4	34	4.25
56	4	4	5	5	3	5	4	5	35	4.38
57	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
58	5	4	4	4	4	5	4	5	35	4.38
59	4	4	4	4	4	4	5	4	33	4.13
60	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
61	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
62	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
63	5	5	5	4	5	4	5	5	38	4.75
64	5	5	4	4	4	4	4	4	34	4.25
65	5	5	5	3	4	4	4	4	34	4.25
66	2	3	2	2	3	4	4	3	23	2.88
67	4	4	5	4	3	4	4	4	32	4.00
68	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5.00
69	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
70	4	4	4	3	3	3	4	3	28	3.50
71	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5.00
72	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5.00
73	4	4	4	3	3	5	5	3	31	3.88
74	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5.00
75	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5.00

76	4	4	4	4	4	5	4	4	33	4.13
77	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
78	5	5	5	3	3	5	5	5	36	4.50
79	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
80	4	4	4	5	5	5	5	5	37	4.63
81	4	5	5	4	4	4	4	4	34	4.25
82	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
83	5	5	5	3	5	4	5	5	37	4.63
84	4	4	4	4	4	4	5	4	33	4.13
85	4	3	4	4	3	4	4	5	31	3.88
86	4	3	4	4	4	3	4	4	30	3.75
87	4	4	3	4	3	3	4	4	29	3.63
88	4	3	4	4	3	4	4	4	30	3.75
89	3	3	4	4	4	5	5	5	33	4.13
90	3	3	4	4	4	4	4	5	31	3.88
91	5	4	4	3	3	4	4	4	31	3.88
92	3	4	4	3	3	4	4	5	30	3.75
93	3	3	4	4	3	4	4	4	29	3.63
94	3	3	4	3	3	4	4	4	28	3.50
95	4	5	5	5	5	5	5	4	38	4.75
96	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5.00
97	4	4	4	3	3	4	5	5	32	4.00
98	2	3	2	2	3	4	4	3	23	2.88
99	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
100	3	3	4	3	3	4	4	5	29	3.63
101	4	4	3	3	3	4	4	4	29	3.63
102	3	4	4	3	3	4	2	4	27	3.38
103	3	4	3	3	3	3	4	5	28	3.50
104	3	3	3	4	3	4	4	4	28	3.50
105	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
106	4	5	5	5	5	4	5	3	36	4.50
107	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
108	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5.00
109	5	4	5	4	4	4	4	4	34	4.25

No	Kinerja Organisasi (Y)									Total	Rata - Rata
	Y1. 1	Y1. 2	Y1. 3	Y1. 4	Y1. 5	Y1. 6	Y1. 7	Y1. 8	Y1. 9		
1	2	3	4	3	3	4	4	4	5	32	3.56
2	3	3	4	3	4	3	4	3	4	31	3.44
3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	35	3.89
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3.00
5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	35	3.89
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4.00
7	4	4	4	3	4	4	4	4	4	35	3.89
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4.00
9	4	4	4	4	4	4	5	4	4	37	4.11
10	5	4	4	4	4	4	5	4	4	38	4.22
11	4	4	4	4	4	4	4	4	5	37	4.11
12	5	5	5	2	4	4	5	5	5	40	4.44
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4.00
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4.00
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5.00
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4.00
17	4	4	4	3	3	4	4	4	4	34	3.78
18	5	4	4	4	5	4	5	5	4	40	4.44
19	4	4	5	4	4	5	4	4	4	38	4.22
20	3	2	5	2	3	3	4	4	4	30	3.33
21	2	1	4	3	2	4	4	4	4	28	3.11
22	2	4	5	2	2	3	4	4	4	30	3.33
23	3	2	3	3	3	4	4	4	4	30	3.33
24	4	4	3	2	3	3	4	4	4	31	3.44
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4.00
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4.00
27	4	4	3	3	4	4	4	4	4	34	3.78
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4.00
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4.00
30	4	4	4	4	4	3	4	4	4	35	3.89
31	4	5	5	4	5	2	5	4	4	38	4.22
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4.00
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4.00
34	4	4	5	4	4	4	5	4	5	39	4.33
35	5	4	4	2	5	4	4	3	4	35	3.89

36	3	3	4	4	3	3	3	3	4	30	3.33
37	4	4	4	3	4	4	4	3	4	34	3.78
38	5	4	5	4	4	4	4	4	4	38	4.22
39	5	5	5	4	5	5	4	4	4	41	4.56
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4.00
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4.00
42	5	5	5	3	5	4	4	4	5	40	4.44
43	2	3	3	2	3	2	4	3	3	25	2.78
44	2	4	4	2	4	2	5	4	4	31	3.44
45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4.00
46	3	4	4	4	3	4	4	4	4	34	3.78
47	4	5	4	4	5	5	4	4	3	38	4.22
48	2	3	5	4	5	3	5	5	5	37	4.11
49	4	4	4	3	4	4	4	4	4	35	3.89
50	4	4	4	4	4	3	5	4	3	35	3.89
51	5	5	5	5	5	4	4	5	5	43	4.78
52	4	5	5	4	5	5	5	5	5	43	4.78
53	5	5	5	2	5	5	5	5	5	42	4.67
54	4	4	4	3	4	4	4	3	4	34	3.78
55	5	5	5	2	4	2	4	3	4	34	3.78
56	4	4	4	4	3	4	4	4	4	35	3.89
57	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4.00
58	4	4	4	4	4	4	5	5	4	38	4.22
59	4	4	5	3	5	4	5	4	5	39	4.33
60	5	4	4	5	5	5	5	5	5	43	4.78
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4.00
62	5	5	5	4	4	4	5	4	4	40	4.44
63	4	4	5	4	4	5	5	4	5	40	4.44
64	5	4	5	4	5	5	4	4	4	40	4.44
65	4	4	4	5	1	5	5	5	5	38	4.22
66	2	4	5	2	2	3	4	4	4	30	3.33
67	5	5	5	1	5	5	5	3	4	38	4.22
68	5	5	4	5	5	5	5	5	5	44	4.89
69	5	4	5	4	4	4	4	4	4	38	4.22
70	4	4	4	3	4	4	5	3	4	35	3.89
71	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5.00
72	5	5	5	4	5	5	5	5	5	44	4.89
73	5	4	5	4	5	4	5	5	5	42	4.67
74	5	5	5	4	5	5	5	5	5	44	4.89

75	5	3	4	4	4	5	4	3	5	37	4.11
76	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4.00
77	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4.00
78	4	4	5	4	4	4	4	5	5	39	4.33
79	4	4	5	4	4	4	4	4	4	37	4.11
80	3	5	5	4	5	5	5	5	5	42	4.67
81	5	4	5	4	5	5	5	5	5	43	4.78
82	4	4	4	3	4	4	4	4	4	35	3.89
83	5	5	5	3	5	4	4	5	5	41	4.56
84	4	5	5	5	5	5	5	5	5	44	4.89
85	4	5	4	3	4	4	5	4	5	38	4.22
86	4	4	5	3	4	3	4	3	4	34	3.78
87	3	4	4	4	4	3	3	4	4	33	3.67
88	4	4	3	4	4	4	4	5	5	37	4.11
89	5	4	4	4	3	4	5	4	5	38	4.22
90	5	4	4	3	3	3	4	4	4	34	3.78
91	4	5	2	3	3	4	4	4	4	33	3.67
92	5	5	4	5	4	3	4	4	4	38	4.22
93	4	4	4	3	3	4	4	3	4	33	3.67
94	5	4	4	4	4	4	5	4	4	38	4.22
95	4	5	4	4	4	4	4	4	4	37	4.11
96	5	4	5	5	5	5	5	5	5	44	4.89
97	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4.00
98	2	4	5	2	2	3	4	4	4	30	3.33
99	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4.00
100	4	3	4	4	4	3	4	4	5	35	3.89
101	4	4	4	5	5	4	4	4	4	38	4.22
102	4	3	4	4	4	4	4	2	4	33	3.67
103	2	3	4	4	3	3	4	3	4	30	3.33
104	4	3	4	3	4	4	4	3	4	33	3.67
105	4	3	4	4	3	3	4	3	4	32	3.56
106	5	5	3	3	4	4	4	5	5	38	4.22
107	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4.00
108	4	4	4	3	4	4	4	4	4	35	3.89
109	4	4	4	3	4	4	5	4	4	36	4.00

Lampiran 4. Hasil Pengolahan Data Responden

Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-Laki	39	35.8	35.8	35.8
	Perempuan	70	64.2	64.2	100.0
	Total	109	100.0	100.0	

Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 30 tahun	21	19.3	19.3	19.3
	31-40 tahun	41	37.6	37.6	56.9
	41-50 tahun	30	27.5	27.5	84.4
	> 50 tahun	17	15.6	15.6	100.0
	Total	109	100.0	100.0	

Tingkat Pendidikan Terakhir

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SLTA	8	7.3	7.3	7.3
	D3	19	17.4	17.4	24.8
	S1	62	56.9	56.9	81.7
	S2	20	18.3	18.3	100.0
	Total	109	100.0	100.0	

Pengalaman Bekerja di SKPD

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 2 tahun	14	12.8	12.8	12.8
	2-5 tahun	38	34.9	34.9	47.7
	> 5 tahun	57	52.3	52.3	100.0
	Total	109	100.0	100.0	

Lampiran 5. Hasil Uji Statistik Deskriptif

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)	109	2.75	5.00	3.9448	.54365
Desentralisasi (X2)	109	2.40	5.00	3.8275	.67685
Akuntabilitas (X3)	109	3.00	5.00	4.2233	.47771
Lingkungan Kerja (X4)	109	2.75	5.00	4.0303	.56289
Kinerja Organisasi (Y)	109	2.78	5.00	4.0487	.44343
Valid N (listwise)	109				

Lampiran 6. Hasil Uji Validitas

1. Gaya Kepemimpinan Transformatif (X1)

Correlations									
		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8
X1.1	Pearson Correlation	1	.660**	.502**	.432**	.520**	.495**	.333**	.400**
	Sig. (2-tailed)		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	109	109	109	109	109	109	109	109
X1.2	Pearson Correlation	.660**	1	.486**	.280**	.525**	.526**	.280**	.335**
	Sig. (2-tailed)	<.001		<.001	.003	<.001	<.001	.003	<.001
	N	109	109	109	109	109	109	109	109
X1.3	Pearson Correlation	.502**	.486**	1	.600**	.685**	.667**	.535**	.465**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	109	109	109	109	109	109	109	109
X1.4	Pearson Correlation	.432**	.280**	.600**	1	.621**	.567**	.477**	.552**
	Sig. (2-tailed)	<.001	.003	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001
	N	109	109	109	109	109	109	109	109
X1.5	Pearson Correlation	.520**	.525**	.685**	.621**	1	.550**	.617**	.569**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001
	N	109	109	109	109	109	109	109	109
X1.6	Pearson Correlation	.495**	.526**	.667**	.567**	.550**	1	.439**	.443**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001
	N	109	109	109	109	109	109	109	109
X1.7	Pearson Correlation	.333**	.280**	.535**	.477**	.617**	.439**	1	.680**
	Sig. (2-tailed)	<.001	.003	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001
	N	109	109	109	109	109	109	109	109
X1.8	Pearson Correlation	.400**	.335**	.465**	.552**	.569**	.443**	.680**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001
	N	109	109	109	109	109	109	109	109
Gaya Kepemimpinan Transformatif (X1)	Pearson Correlation	.717**	.697**	.831**	.745**	.831**	.807**	.693**	.706**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	
	N	109	109	109	109	109	109	109	109

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

2. Desentralisasi (X2)

		Correlations					Desentralisasi (X2)
		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	
X2.1	Pearson Correlation	1	.833**	.746**	.394**	.284**	.872**
	Sig. (2-tailed)		<.001	<.001	<.001	.003	<.001
	N	109	109	109	109	109	109
X2.2	Pearson Correlation	.833**	1	.809**	.489**	.207*	.876**
	Sig. (2-tailed)	<.001		<.001	<.001	.031	<.001
	N	109	109	109	109	109	109
X2.3	Pearson Correlation	.746**	.809**	1	.603**	.277**	.883**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001		<.001	.004	<.001
	N	109	109	109	109	109	109
X2.4	Pearson Correlation	.394**	.489**	.603**	1	.391**	.697**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001
	N	109	109	109	109	109	109
X2.5	Pearson Correlation	.284**	.207*	.277**	.391**	1	.543**
	Sig. (2-tailed)	.003	.031	.004	<.001		<.001
	N	109	109	109	109	109	109
Desentralisasi (X2)	Pearson Correlation	.872**	.876**	.883**	.697**	.543**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	
	N	109	109	109	109	109	109

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

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

3. Akuntabilitas (X3)

		Correlations							Akuntabilitas (X3)
		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	
X3.1	Pearson Correlation	1	.618**	.738**	.467**	.258**	.104	.096	.757**
	Sig. (2-tailed)		<.001	<.001	<.001	.007	.284	.321	<.001
	N	109	109	109	109	109	109	109	109
X3.2	Pearson Correlation	.618**	1	.616**	.531**	.305**	.315**	.357**	.794**
	Sig. (2-tailed)	<.001		<.001	<.001	.001	<.001	<.001	<.001
	N	109	109	109	109	109	109	109	109
X3.3	Pearson Correlation	.738**	.616**	1	.548**	.365**	.162	.106	.795**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001		<.001	<.001	.091	.272	<.001
	N	109	109	109	109	109	109	109	109
X3.4	Pearson Correlation	.467**	.531**	.548**	1	.515**	.337**	.380**	.771**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001
	N	109	109	109	109	109	109	109	109
X3.5	Pearson Correlation	.258**	.305**	.365**	.515**	1	.354**	.289**	.602**
	Sig. (2-tailed)	.007	.001	<.001	<.001		<.001	.002	<.001
	N	109	109	109	109	109	109	109	109
X3.6	Pearson Correlation	.104	.315**	.162	.337**	.354**	1	.796**	.548**
	Sig. (2-tailed)	.284	<.001	.091	<.001	<.001		<.001	<.001
	N	109	109	109	109	109	109	109	109
X3.7	Pearson Correlation	.096	.357**	.106	.380**	.289**	.796**	1	.538**
	Sig. (2-tailed)	.321	<.001	.272	<.001	.002	<.001		<.001
	N	109	109	109	109	109	109	109	109
Akuntabilitas (X3)	Pearson Correlation	.757**	.794**	.795**	.771**	.602**	.548**	.538**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	
	N	109	109	109	109	109	109	109	109

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

4. Lingkungan Kerja (X4)

		Correlations								
		X4.1	X4.2	X4.3	X4.4	X4.5	X4.6	X4.7	X4.8	Lingkungan Kerja (X4)
X4.1	Pearson Correlation	1	.804**	.762**	.615**	.538**	.450**	.480**	.455**	.835**
	Sig. (2-tailed)		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	109	109	109	109	109	109	109	109	109
X4.2	Pearson Correlation	.804**	1	.706**	.572**	.547**	.464**	.478**	.471**	.825**
	Sig. (2-tailed)	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	109	109	109	109	109	109	109	109	109
X4.3	Pearson Correlation	.762**	.706**	1	.672**	.512**	.498**	.458**	.576**	.845**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	109	109	109	109	109	109	109	109	109
X4.4	Pearson Correlation	.615**	.572**	.672**	1	.631**	.542**	.453**	.438**	.799**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	109	109	109	109	109	109	109	109	109
X4.5	Pearson Correlation	.538**	.547**	.512**	.631**	1	.513**	.535**	.448**	.757**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001
	N	109	109	109	109	109	109	109	109	109
X4.6	Pearson Correlation	.450**	.464**	.498**	.542**	.513**	1	.643**	.510**	.725**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001
	N	109	109	109	109	109	109	109	109	109
X4.7	Pearson Correlation	.480**	.478**	.458**	.453**	.535**	.643**	1	.473**	.704**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001
	N	109	109	109	109	109	109	109	109	109
X4.8	Pearson Correlation	.455**	.471**	.576**	.438**	.448**	.510**	.473**	1	.708**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001
	N	109	109	109	109	109	109	109	109	109
Lingkungan Kerja (X4)	Pearson Correlation	.835**	.825**	.845**	.799**	.757**	.725**	.704**	.708**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	
	N	109	109	109	109	109	109	109	109	109

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

5. Kinerja Organisasi (Y)

		Correlations									Kinerja Organisasi (Y)
		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y1.9	
Y1.1	Pearson Correlation	1	.558**	.204*	.305**	.569**	.492**	.307**	.264**	.306**	.719**
	Sig. (2-tailed)		<.001	.034	.001	<.001	<.001	.001	.006	.001	<.001
	N	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109
Y1.2	Pearson Correlation	.558**	1	.301**	.143	.505**	.323**	.356**	.416**	.278**	.670**
	Sig. (2-tailed)	<.001		.001	.139	<.001	<.001	<.001	<.001	.003	<.001
	N	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109
Y1.3	Pearson Correlation	.204*	.301**	1	.070	.373**	.229*	.387**	.286**	.404**	.522**
	Sig. (2-tailed)	.034	.001		.470	<.001	.017	<.001	.003	<.001	<.001
	N	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109
Y1.4	Pearson Correlation	.305**	.143	.070	1	.308**	.385**	.139	.372**	.244*	.543**
	Sig. (2-tailed)	.001	.139	.470		.001	<.001	.149	<.001	.010	<.001
	N	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109
Y1.5	Pearson Correlation	.569**	.505**	.373**	.308**	1	.412**	.378**	.337**	.327**	.741**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109
Y1.6	Pearson Correlation	.492**	.323**	.229*	.385**	.412**	1	.358**	.421**	.451**	.702**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	.017	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001
	N	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109
Y1.7	Pearson Correlation	.307**	.356**	.387**	.139	.378**	.358**	1	.483**	.484**	.617**
	Sig. (2-tailed)	.001	<.001	<.001	.149	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001
	N	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109
Y1.8	Pearson Correlation	.264**	.416**	.286**	.372**	.337**	.421**	.483**	1	.597**	.685**
	Sig. (2-tailed)	.006	<.001	.003	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001
	N	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109
Y1.9	Pearson Correlation	.306**	.278**	.404**	.244*	.327**	.451**	.484**	.597**	1	.653**
	Sig. (2-tailed)	.001	.003	<.001	.010	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001
	N	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109
Kinerja Organisasi (Y)	Pearson Correlation	.719**	.670**	.522**	.543**	.741**	.702**	.617**	.685**	.653**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	
	N	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109

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

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

Lampiran 7. Hasil Uji Reliabilitas

1. Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	109	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	109	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.886	8

2. Desentralisasi (X2)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	109	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	109	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.831	5

3. Akuntabilitas (X4)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	109	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	109	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.815	7

4. Lingkungan Kerja (X4)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	109	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	109	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.904	8

5. Kinerja Organisasi (Y)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	109	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	109	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.824	9

Lampiran 8. Hasil Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		109
Normal Parameters ^{a, b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.22302810
Most Extreme Differences	Absolute	.069
	Positive	.059
	Negative	-.069
Test Statistic		.069
Asymp. Sig. (2-tailed) ^c		.200 ^d

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

2. Uji Multikolinearitas

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)	.377	2.650
	Desentralisasi (X2)	.657	1.522
	Akuntabilitas (X3)	.421	2.378
	Lingkungan Kerja (X4)	.436	2.295

a. Dependent Variable: Kinerja Organisasi (Y)

3. Uji Heteroskedastisitas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.735	1.289		.570	.570
	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)	-.050	.053	-.151	-.954	.342
	Desentralisasi (X2)	-.002	.051	-.005	-.042	.966
	Akuntabilitas (X3)	.091	.065	.210	1.403	.164
	Lingkungan Kerja (X4)	-.004	.047	-.012	-.080	.936

a. Dependent Variable: ABS_RES

Lampiran 9. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

1. Uji Koefisien Determinasi (*R-Square*)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.830 ^a	.689	.678	2.265

a. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja (X4), Desentralisasi (X2), Akuntabilitas (X3), Gaya Kepemimpinan Transformatif (X1)

2. Uji Regresi Simultan (Uji F)

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1185.142	4	296.286	57.734	<.001 ^b
	Residual	533.720	104	5.132		
	Total	1718.862	108			

a. Dependent Variable: Kinerja Organisasi (Y)

b. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja (X4), Desentralisasi (X2), Akuntabilitas (X3), Gaya Kepemimpinan Transformatif (X1)

3. Uji Regresi Parsial (Uji T)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7.149	1.998		3.578	<.001
	Gaya Kepemimpinan Transformatif (X1)	.309	.082	.337	3.785	<.001
	Desentralisasi (X2)	.121	.079	.102	1.517	.132
	Akuntabilitas (X3)	.391	.100	.328	3.896	<.001
	Lingkungan Kerja (X4)	.176	.073	.199	2.406	.018

a. Dependent Variable: Kinerja Organisasi (Y)