

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA
PADA PEGAWAI SEKRETARIAT MAHKAMAH AGUNG
REPUBLIK INDONESIA DI JAKARTA**

**KURNIA CITRA JUNIARTI
8105141437**



**Skripsi Ini Disusun Sebagai Salah Satu Persyaratan Untuk Memperoleh
Gelar Sarjana Pendidikan Pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri
Jakarta**

**PROGRAM STUDI PENDIDIKAN EKONOMI
KONSENTRASI PENDIDIKAN ADMINISTRASI PERKANTORAN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
2018**

***THE INFLUENCE OF TRANSFORMASIONAL LEADERSHIP
AND ORGANIZATIONAL CULTURE TOWARD JOB
SATISFACTION ON EMPLOYEE AT SEKRETARIAT
MAHKAMAH AGUNG REPUBLIK INDONESIA JAKARTA***

**KURNIA CITRA JUNIARTI
8105141437**



*Building
Future
Leaders*

Script is Written as Part of Bachelor Degree in Education Accomplishment

**STUDY PROGRAM OF ECONOMIC EDUCATION
EDUCATION OF OFFICE ADMINISTRATION CONCENTRATION
FACULTY OF ECONOMICS
STATES UNIVERSITY OF JAKARTA
2018**

ABSTRAK

Kurnia Citra Juniarti. 8105141437. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada Pegawai Sekretariat Mahkamah Agung Republik Indonesia Di Jakarta. Skripsi, Jakarta: Program Studi Pendidikan Ekonomi, Konsentrasi Pendidikan Administrasi Perkantoran, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Jakarta, Januari 2018.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada pegawai Sekretariat Mahkamah Agung Republik Indonesia di Jakarta.

Penelitian ini dilakukan di Sekretariat Mahkamah Agung Republik Indonesia, selama empat bulan terhitung sejak Oktober 2017 sampai dengan Januari 2018. Metode penelitian yang digunakan adalah metode survei. Pada penelitian ini yang menjadi populasi terjangkau adalah Direktorat Jenderal Badan Peradilan Umum berjumlah 158 orang dan peneliti mengambil sampel yang digunakan sebanyak 110 pegawai dengan menggunakan teknik acak proporsional. Instrumen yang digunakan untuk memperoleh data variabel X1 (kepemimpinan transformasional), diukur menggunakan kuesioner replika dengan skala likert, variabel X2 (budaya organisasi) dan variabel Y (kepuasan kerja) diukur menggunakan kuesioner dengan skala likert. Teknik analisis data yang digunakan adalah uji persyaratan analisis yang terdiri atas uji normalitas dan uji linearitas, uji asumsi klasik, uji regresi linear berganda, uji hipotesis yang terdiri atas uji f dan uji t. Berdasarkan hasil analisis data dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh secara parsial antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja. Dapat dilihat dari hasil analisis data yang menunjukkan nilai thitung sebesar 2,690 > nilai ttabel sebesar 1,662. Budaya organisasi berpengaruh secara parsial terhadap kepuasan kerja, hal ini dilihat dari hasil analisis data yang menunjukkan nilai thitung 9,988 > nilai ttabel sebesar 1,662. Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi serentak berpengaruh terhadap kepuasan kerja, hal ini dilihat dari hasil analisis data yang menunjukkan nilai Fhitung sebesar 68,917 > nilai Ftabel sebesar 3,08. Persamaan regresi yang didapat adalah $\hat{Y} = 44,052 + 0,178X_1 + 0,572X_2$. Berdasarkan uji koefisien determinasi diperoleh nilai R² sebesar 0,563 yang berarti kepemimpinan transformasional (X1) dan budaya organisasi (X2) berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Y) sebesar 56,3%.

Kata Kunci : Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja

ABSTRACT

Kurnia Citra Juniarti. 8105141437. The Influence Of Transformasional Leadership And Organizational Culture Toward Job Satisfaction On Employee At Sekretariat Mahkamah Agung Republik Indonesia Jakarta. Script. Jakarta. Study Program of Economic Education, Education Of Office Administration Concentration, Faculty of Economy, State University of Jakarta. 2018.

The purpose of this research was to determine the effect between transformational leadership and organizational culture on job satisfaction on employee of Sekretariat Mahkamah Agung Republik Indonesia at Jakarta.

This research was carried out for four months since October 2017 until January 2018 The method of this research is survey method The affordable population in this research is Direktorat Jenderal Badan Peadilan Umum with total 158 and researchers took 110 employees as a samples by using proportional rancom technique. Instrumen transformasional leadership (X1) using a Multifactor Leadership Questionnaire. Organizational culture (X2) and job satisfaction (Y) are using a questionnaire with likert scale. Data analysis technique used were the test requirement analysis consists of a normality test and lineariti test, classical assumption test, multiple linear regression test, hypothesis test which consists of t-test and f-test. Based on the results of data analysis can be known that there are partially effect between the transformational leadership with job satisfaction. It can be seen from the results of data analysis which shows tcount 2,690 > ttable 1,662. Organizational culture partially effects on job satisfaction, it's seen from the results of the data analysis that shows tcount 9,988 > ttable 1,662. Transformational leadership and organizational culture simultaneously effect on job satisfaction, it's seen by data analysis that shows fcount 68,917 > ftable 3,08. The obtained regreton equation is $\hat{Y} = 44,052 + 0,178X1 + 0,572X2$ Based on determination of the coefficient test R2 is 0,563 that's means transformational leadership and organizational culture effects on job satisfaction amount 56,3%.

Key words : Job Satisfaction, Organizational Culture, Transformational Leadership

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Penanggung Jawab
Dekan Fakultas Ekonomi



Dr. Dedi Purwana, ES., M.Bus
NIP. 196712071992031001

No.	Nama	Jabatan	Tanda Tangan	Tanggal
1.	<u>Darma Rika S, S.Pd., M.SE</u> NIP. 198303242009122002	Ketua Penguji		5 Februari 2018
2.	<u>Dewi Nurmalasari, MM</u> NIP. 198101142008122002	Penguji Ahli		5 Februari 2018
3.	<u>Susan Febriantina, S.Pd., M.Pd</u> NIP. 198102162014042001	Sekretaris		6 Februari 2018
4.	<u>Dra. Rr. Ponco Dewi K., MM</u> NIP. 195904031984032001	Pembimbing I		5 Februari 2018
5.	<u>Marsofiyati, S.Pd., M.Pd</u> NIP. 198004122005012002	Pembimbing II		5 Februari 2018

Tanggal Lulus: 31 Januari 2018

PERNYATAAN ORISINALITAS

Dengan ini saya menyatakan bahwa :

1. Skripsi ini merupakan karya asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik sarjana baik di Universitas Negeri Jakarta maupun di Perguruan Tinggi lain.
2. Skripsi ini belum dipublikasikan, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
3. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya ada apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di Universitas Negeri Jakarta.

Jakarta, Januari 2018

Yang Membuat Pernyataan



Kurnia Citra Juniarti
No. Reg. 8105141437

LEMBAR PERSEMBAHAN

*Pernah berkali-kali merasa lelah dan putus asa,
Tapi ALLAH SWT berkali-kali pula menanamkan semangat.*

*Pernah merasa tak akan mungkin selesai,
Tapi ALLAH SWT berkali-kali memperlihatkan harapan.*

*Tak jarang juga ingin menyerah,
Tapi ALLAH SWT memberikan lagi petunjuk-Nya.*

*Pembelajaran hidup yang paling berharga:
“Kemalasan hanyalah untuk orang-orang yang tidak punya
harapan, jika kita miliki, maka kejarlah!”
“Jangan pernah menaruh harapan sedikit apapun pada
manusia, bergantunglah dan memintalah pada ALLAH SWT
untuk menggerakkan hati manusia”
“Ketika sudah gagal sekali, bangkitlah dua kali, kejar
ketertinggalan disaat kemarin gagal”*

EVERY CLOUD HAS A SILVER LINING

*Skripsi ini Ku persembahkan kepada keluargaku terutama
Mama dan Papap sebagai sumber motivasi terbesar yang
telah menyekolahkan dan selalu mendukung sampai saat ini.
Dan teruntuk Maskin yang menjadi sumber kebahagiaan
yang mendampingi di saat suka dan duka.*

KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti panjatkan kehadirat Allah SWT, karena atas rahmat dan hidayah-Nya serta Ridho-Nya peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik dan tepat waktu dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada Pegawai Sekretariat Mahkamah Agung Republik Indonesia di Jakarta”.

Skripsi ini disusun untuk melengkapi dan memenuhi persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana Pendidikan pada Program Studi Pendidikan Ekonomi, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Jakarta. Dalam menyelesaikan skripsi ini peneliti menyadari masih banyak kekurangan, namun dengan niat, usaha bimbingan, bantuan dan saran dari berbagai pihak skripsi ini dapat terselesaikan tepat waktu. Pada kesempatan ini peneliti ingin mengucapkan terima kasih yang tak terhingga dan kepada :

1. Dra. Rr. Ponco Dewi K, MM Selaku Dosen Pembimbing I yang selalu memberikan bimbingan, semangat, motivasi, perhatian serta masukannya yang banyak membantu dalam penulisan skripsi ini.
2. Marsofiyati, S.Pd., M.Pd Selaku Dosen Pembimbing II yang banyak meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan dan banyak memberikan masukan dan saran yang membangun dan berguna bagi penulisan skripsi ini.
3. Darma Rika Swaramarinda, S.Pd., M.SE selaku Ketua Konsentrasi Pendidikan Administrasi Perkantoran.

4. Suparno, S.Pd., M.Pd Selaku Ketua Koordinator Program Studi Pendidikan Ekonomi, Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jakarta.
5. Dr. Dedi Purwana, Es., M.Bus Selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jakarta dan Pembimbing Akademik.
6. Bapak Dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi, khususnya jurusan Pendidikan Ekonomi yang telah memberikan bekal dan ilmu pengetahuannya.
7. Bapak Edi, Rivai, Zubair serta para pegawai Sekretariat Mahkamah Agung Republik Indonesia yang membantu memberikan informasi dan masukan.
8. Kedua orang tua, Mama dan Papap yang selalu memberikan doa, bantuan dan dukungan moril dan materiil untuk peneliti, serta keluarga yang selalu memberikan semangat tiada hentinya.
9. Muhamad Solihin, yang selalu menemani dan telah banyak memberikan saran dan dukungan yang tak henti-henti serta motivasi dalam penyelesaian skripsi.
10. Ayu, Awal, Amel, Eggy, Tari, Lenny, Windy, Ajeng dan Ritia yang telah memberikan motivasi selama perkuliahan hingga menyelesaikan skripsi ini.

Peneliti menyadari bahwa penulisan ini masih jauh dari sempurna, untuk itu peneliti mengharapkan saran dan kritik yang dapat membangun untuk penulian selanjutnya. Semoga penulisan skripsi ini dapat bermanfaat dan menambah wawasan bagi pembaca dan kita semua.

Jakarta, Januari 2018

Peneliti

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
<i>ABSTRACT</i>	ii
LEMBAR PERSETUJUAN.....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS	iv
LEMBAR PERSEMBAHAN	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah	8
C. Pembatasan Masalah	8
D. Perumusan Masalah.....	8
E. Kegunaan Penelitian.....	9
BAB II KAJIAN TEORETIK	
A. Deskripsi Konseptual	11
1. Kepuasan Kerja	11

2. Kepemimpinan Transformasional	18
3. Budaya Organisasi.....	25
B. Hasil Penelitian Relevan	31
C. Kerangka Teoretik.....	35
D. Perumusan Hipotesis Penelitian	40
BAB III	METODOLOGI PENELITIAN
A. Tujuan Penelitian.....	41
B. Tempat dan Waktu Penelitian	41
C. Metode Penelitian.....	42
D. Populasi dan Sampling	43
E. Teknik Pengumpulan Data	45
1. Kepuasan Kerja	45
a. Definisi Konseptual	45
b. Definisi Operasional.....	45
c. Kisi-kisi Instrumen Kepuasan Kerja	45
d. Validasi Instrumen Kepuasan Kerja.....	47
2. Kepemimpinan Transformasional	50
a. Definisi Konseptual	50
b. Definisi Operasional.....	50
c. Kisi-kisi Instrumen Kepemimpinan Transformasional.....	51
d. Validasi Instrumen Kepemimpinan Transformasional.....	52

3. Budaya Organisasi.....	54
a. Definisi Konseptual.....	54
b. Definisi Operasional.....	54
c. Kisi-kisi Instrumen Budaya Organisasi.....	55
d. Validasi Instrumen Budaya Organisasi	56
F. Teknik Analisis Data	60
1. Uji Persyaratan Analisis	60
a. Uji Normaslitas.....	60
b. Uji Linearitas.....	61
2. Uji Asumsi Klasik	62
a. Uji Multikolinearitas	62
b. Uji Heteroskedastisitas	62
3. Persamaan Regresi Berganda	64
4. Uji Hipotesis.....	65
a. Uji F.....	65
b. Uji T	66
5. Koefisien Determinasi.....	67

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Data	68
1. Data Variabel Y (Kepuasan Kerja)	68
2. Data Variabel X_1 (Kepemimpinan Transformasional)	72
3. Data Variabel X_2 (Budaya Organisasi)	74

B. Analisis Data	78
1. Uji Persyaratan Analisis	78
a. Uji Normalitas	78
b. Uji Linearitas	80
2. Uji Asumsi Klasik	81
a. Uji Multikolinearitas	81
b. Uji Heteroskedastisitas	82
3. Uji Regresi Berganda	84
4. Uji Hipotesis	86
a. Uji F	86
b. Uji T	87
5. Analisis Koefisien Determinasi	89
C. Pembahasan	89
D. Keterbatasan Hasil Penelitian	90
BAB V	KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN
A. Kesimpulan	91
B. Implikasi	92
C. Saran	93
DAFTAR PUSTAKA	94
LAMPIRAN-LAMPIRAN	98
RIWATYAT HIDUP	164

DAFTAR TABEL

Tabel III.1	Perhitungan Pengambilan Sampel.....	44
Tabel III.2	Kisi-Kisi Instrumen Variabel Y Kepuasan Kerja.....	46
Tabel III.3	Skala Penilaian Instrumen Untuk Variabel Y Kepuasan Kerja	47
Tabel III.4	Interpretasi Reliabilitas	49
Tabel III.5	Kisi-Kisi Instrumen Variabel X1 Kepemimpinan Transformasional.....	51
Tabel III.6	Skala Penilaian Instrumen Untuk Variabel X1 Kepemimpinan Transformasional.....	52
Tabel III.7	Interpretasi Reliabilitas	54
Tabel III.8	Kisi-Kisi Instrumen Variabel X2 Budaya Organisasi	55
Tabel III.9	Skala Penilaian Instrumen Untuk Variabel X2 Budaya Organisasi.....	56
Tabel III.10	Interpretasi Reliabilitas.....	59
Tabel IV.1	Distribusi Frekuensi Variabel Y Kepuasan Kerja	68
Tabel IV.2	Rata-Rata Hitung Skor Dimensi Y Kepuasan Kerja	71
Tabel IV.3	Distribusi Frekuensi Variabel X1 Kepemimpinan Transformasional.....	73
Tabel IV.4	Rata-Rata Hitung Skor Indikator X1 Kepemimpinan Transformasional.....	74
Tabel IV.5	Distribusi Frekuensi Variabel X2 Budaya Organisasi.....	75
Tabel IV.6	Rata-Rata Hitung Skor Indikator X2 Budaya Organisasi.....	76
Tabel IV.7	Uji Normalitas	78
Tabel IV.8	Uji Linearitas X1 dengan Y.....	80
Tabel IV.9	Uji Linearitas X2 dengan Y.....	81
Tabel IV.10	Uji Multikolinearitas	82
Tabel IV.11	Uji Heterokedastisitas.....	83
Tabel IV.12	Uji Regresi Berganda	85
Tabel IV.13	Uji F.....	86
Tabel IV.14	Uji T.....	87
Tabel IV.15	Koefisien Determinasi	89

DAFTAR GAMBAR

Gambar I.1	Diagram Pra- <i>reset</i> Kepuasan Kerja	6
Gambar III.1	Konstelasi Hubungan X_1 , X_2 , dan Y	43
Gambar IV.1	Grafik Histogram Kepuasan Kerja (Variabel Y).....	70
Gambar IV.2	Grafik Histogram Kepemimpinan Transformasional (Variabel X_1).....	74
Gambar IV.3	Grafik Histogram Budaya Organisasi (Variabel X_2).....	77
Gambar IV.4	Plot Uji Normalitas.....	79
Gambar IV.5	Uji Heterokedesitas <i>Scatterplot</i>	84

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Surat Permohonan Izin Penelitian	98
Lampiran 2	Surat Keterangan Penelitian	99
Lampiran 3	Surat Pengantar Penyebaran Kuesioner.....	100
Lampiran 4	Kuesioner Uji Coba Kepuasan Kerja	101
Lampiran 5	Perhitungan Uji Coba Kepuasan Kerja.....	104
Lampiran 6	Data Hasil Uji Validitas Kepuasan Kerja.....	105
Lampiran 7	Langkah Perhitungan Uji Validitas Kepuasan Kerja.....	106
Lampiran 8	Perhitungan Kembali Uji Coba Kepuasan Kerja.....	107
Lampiran 9	Data Perhitungan Kembali Uji Validitas Kepuasan Kerja ..	108
Lampiran 10	Data Hasil Uji Reliabilitas Kepuasan Kerja	109
Lampiran 11	Kuesioner Final Kepuasan Kerja.....	110
Lampiran 12	Kuesioner Replika <i>MLQ-Leader Form</i>	113
Lampiran 13	<i>Drilldown of The Leadership</i>	115
Lampiran 14	<i>Scoring MLQ</i>	117
Lampiran 15	Kuesioner Kepemimpinan Transformasional (untuk pemimpin)	119
Lampiran 16	Perhitungan Data Indikator Kepemimpinan Transformasional.....	121
Lampiran 17	Kuesioner Replika <i>MLQ-Rater Form</i>	122
Lampiran 18	Legalitas Kuesioner Replika <i>MLQ</i>	124
Lampiran 19	Kuesioner Kepemimpinan Transformasional (untuk pegawai)	127
Lampiran 20	Data Perhitungan Uji Reliabilitas Kepemimpinan Transformasional.....	129
Lampiran 21	Data Hasil Perhitungan Uji Reliabilitas Kepemimpinan Transformasional.....	130
Lampiran 22	Kuesioner Uji Coba Budaya Organisasi.....	131
Lampiran 23	Perhitungan Uji Coba Budaya Organisasi	134
Lampiran 24	Data hasil Uji Validitas Budaya Organisasi	135

Lampiran 25	Langkah-Langkah Perhitungan Uji Validitas Budaya Organisasi.....	136
Lampiran 26	Perhitungan Kembali Uji Validitas	137
Lampiran 27	Data Hasil Perhitungan Kembali Uji Validitas Budaya Organisasi.....	138
Lampiran 28	Data Hasil Uji Reliabilitas Budaya Organisasi	139
Lampiran 29	Kuesioner Final Budaya Organisasi	140
Lampiran 30	Data Hasil Kuesioner Final Variabel Kepuasan Kerja.....	143
Lampiran 31	Data Hasil Kuesioner Variabel Kepemimpinan Transformasional.....	144
Lampiran 32	Data Hasil Kuesioner Final Budaya Organisasi	145
Lampiran 33	Tabulasi Penelitian	146
Lampiran 34	Proses Perhitungan Menggambar Grafik Histogram Kepuasan Kerja	147
Lampiran 35	Analisis Data Variabel Kepuasan Kerja.....	149
Lampiran 36	Proses Perhitungan Menggambar Grafik Histogram Kepemimpinan Transformasional	150
Lampiran 37	Analisis Data Variabel Kepemimpinan Transformasional.....	152
Lampiran 38	Proses Perhitungan Menggambar Grafik Histogram Budaya Organisasi.....	153
Lampiran 39	Analisis Data Variabel Budaya Organisasi	155
Lampiran 40	Tabel <i>Isacc & Michael</i>	156
Lampiran 41	Tabel t	157
Lampiran 42	tabel f.....	158
Lampiran 43	Tabel r Product Moment.....	161

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam menghadapi modernisasi dengan berbagai tuntutan, suatu organisasi, instansi, ataupun perusahaan dihadapkan dengan berbagai permasalahan-permasalahan. Hal ini seiring dengan semakin terbukanya pasar persaingan bebas dunia yang memicu perusahaan untuk semakin maju dan berkembang. Dengan semakin ketatnya persaingan tersebut, perusahaan sebagai wadah tenaga kerja perlu memiliki program-program dan inovasi baru yang dapat memberikan eksistensi yang tinggi di ranah dunia, danal meningkatkan kompetensi dan kualitas tenaga kerjanya baik perususahaan swasta maupun instansi pemerintahan.

Menurut World Talent Report yang dikeluarkan Institute of Management Development pada 2015, kualitas sumber daya manusia Indonesia masih berada di peringkat 41 dari 61 negara yang diteliti. Angka tersebut lebih rendah dari capaian Singapura yang berada di *ranking* ke-10, Malaysia (15) dan Thailand (34). Hal tersebut menjadi fokus penting untuk acuan instansi atau perusahaan dalam meningkatkan kualifikasi sumber daya manusianya.

Salah satu instansi yang tengah meningkatkan kualifikasi sumber daya manusia adalah Sekretariat Mahkamah Agung Republik Indonesia yang merupakan instansi pemerintahan yang berkedudukan dibawah naungan

Mahkamah Agung Republik Indonesia. Sekretariat Mahkamah Agung Republik Indonesia ini diselenggarakan dalam rangka membantu teknis dan administratif penataan organisasi, pengembangan tenaga teknis, penyusunan anggaran dan kebijakan, pelaksanaan koordinasi program kerja, serta peningkatan mutu panitera, hakim dan jurusita untuk para Pengadilan Negeri dan Pengadilan Tinggi di seluruh wilayah di Indonesia.

Sekretariat Mahkamah Agung Republik Indonesia sebagai instansi pemerintahan, dimana saat ini suatu instansi pemerintah memiliki kualifikasi yang tinggi untuk para pegawai agar menunjang tujuan instansi dengan berbagai kriterianya. Untuk menjalankan tugasnya, Sekretariat Mahkamah Agung Republik Indonesia memiliki sumber daya manusia yang memiliki kompetensi dan kualifikasi yang cukup baik. Namun, dalam pemerataan kualifikasi tersebut masih kurang merata.

Praktisnya, pemerataan kualifikasi tersebut sangat penting dalam mengakomodasi segala perkara dan peningkatan mutu hakim, panitera dan jurusita. Apalagi, sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat penting demi mendukung keberhasilan teknis administratifnya. Pegawai bukan hanya seorang pekerja yang menjalankan tugas dalam organisasi, melainkan pegawai merupakan suatu komponen yang menjadi sebuah aset penting organisasi dalam rangka meraih tujuan organisasi.

Hakikatnya, pegawai tidak selalu berhubungan dengan tugas dan pekerjaannya, namun juga memiliki relasi dengan berbagai elemen perusahaan atau organisasi. Karena pada dasarnya, suatu organisasi bukan hanya

menghasilkan atau menciptakan pegawai yang ahli dalam teknis pekerjaannya, namun juga dapat menyeimbangkan keharmonisan antara pegawai itu sendiri dan lingkungan pekerjaannya agar terciptanya kepuasan kerja bagi para pegawai.

Kepuasan kerja merupakan suatu *output* yang dirasakan oleh pegawai mengenai berbagai aspek menyenangkan yang berkaitan dengan pekerjaannya baik fisik maupun non fisik. Rasa puasnya pegawai ini yang akan melandaskan hasil kerja pegawai yang tentunya optimal dan maksimal. Hakikatnya, pegawai akan melakukan segala hal secara maksimal dengan bersungguh-sungguh apabila tertanam hal yang menyenangkan pada dalam dirinya.

Permasalahan yang mempengaruhi kepuasan kerja pada pegawai Sekretariat Mahkamah Agung Republik Indonesia yaitu rendahnya motivasi kerja. Para pegawai dengan tugas dan pekerjaan yang beragam memiliki kebutuhan yang beragam pula. Oleh karenanya, seorang pegawai dengan tugas yang banyak akan lebih memiliki kebutuhan yang banyak. Pegawai akan terdorong dalam memenuhi kewajibannya jika kebutuhan dalam dirinya telah terpenuhi. Namun, masih terdapat pegawai yang kurang *respect* akan tugasnya yang menyebabkan pegawai cenderung kurang terdorong untuk melakukan pekerjaannya dengan sepenuh hati.

Selanjutnya, *Stress* kerja merupakan masalah kedua akan rendahnya kepuasan kerja pada pegawai. Hal ini terkait dengan banyaknya pekerjaan yang harus dikerjakan pegawai yang menyebabkan pegawai merasa cemas,

lelah, dan dapat menurunkan kreativitas. Dengan banyaknya pekerjaan dalam *deadline* waktu tertentu yang mengharuskan pegawai mengerjakannya cenderung lebih tergesa-gesa. Dampaknya para pegawai tidak jarang membuat kesalahan-kesalahan yang tidak perlu, sehingga pegawai harus mengulangi atau memperbaiki kesalahan tersebut yang menambah pula beban kerjanya.

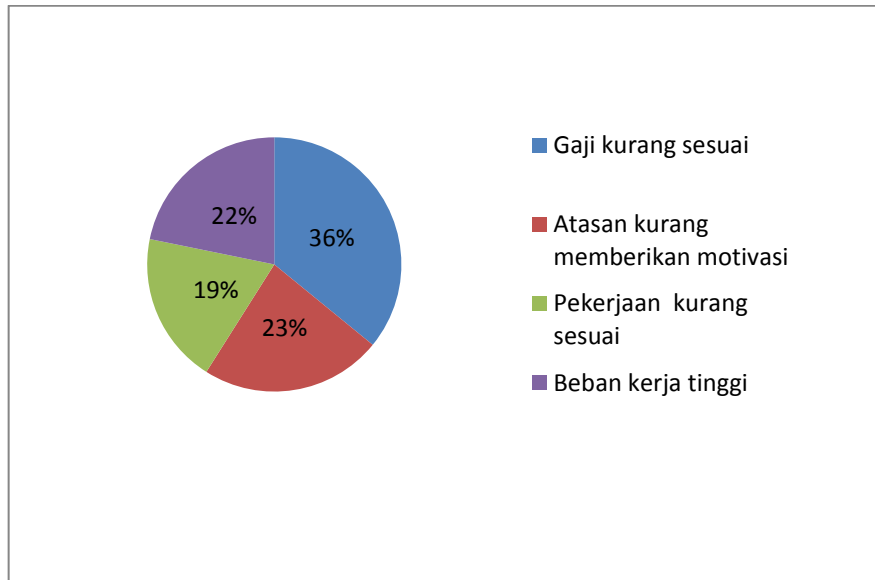
Faktor ketiga yang menimbulkan rendahnya kepuasan kerja yaitu penempatan kerja yang kurang sesuai. Karena kurangnya pemerataan pegawai antara Mahkamah Agung Republik Indonesia dengan Sekretariat Mahkamah Agung Republik Indonesia mengakibatkan terdapat beberapa pegawai yang ditempatkan tidak sesuai dengan kualifikasi dan latar belakang pendidikannya. Terdapat pegawai yang memiliki latar belakang pendidikan tertentu ditempatkan pada posisi yang kurang sesuai. Pada akhirnya pegawai perlu mengimbangi akan ketidaksesuaian penempatannya yang memicu rasa kurang puas atau menyenangkan dalam bekerja.

Adapun indikasi utama yang membuat pegawai merasa tidak puas dalam kerjanya yaitu faktor kepemimpinan. Pada implikasinya, seorang pegawai akan merasa puas, jika seorang pemimpin memberikan arahan yang positif, bukan hanya dengan sekedar dengan motivasinya, namun dengan berbagai sikap inspirasi lainnya yang mampu membangun dan menghidupkan karyawan untuk menjalankan berbagai tugasnya dengan kesediaan dalam diri sendiri. Oleh karenanya, model kepemimpinan yang dapat memberikan motivasi secara inspirasional dan paradigma transformasi melalui sikap dan perilakunya adalah kepemimpinan transformasional.

Direktorat Jenderal Badan Peradilan Umum Sekretariat Mahkamah Agung Republik Indonesia sebagai lembaga pendukung teknis administratif memiliki program yang menjaga eksistensinya melalui peningkatan mutu manajemen Peradilan Umum di Indonesia. Program tersebut memiliki gerakan besar dengan *outcome* terselenggaranya penyelesaian perkara yang sederhana dengan biaya murah, tepat waktu, transparan dan akuntabel di lingkungan Peradilan Umum. Hal ini tidak lain didorong oleh pemimpin yang memiliki visi yang jelas, optimis dan selalu memikirkan akan tujuan organisasi. Kepemimpinan yang bercirikan tersebut dapat dikatakan kepemimpinan transformasional.

Namun dalam implikasinya, atasan kurang efektif menjalankan perannya dalam memberikan rasa hangat kepada pegawainya. Pemimpin cenderung kurang memperhatikan bawahannya secara langsung, sehingga pegawai sering merasa kurang diperhatikan dan di evaluasi. Karena pada dasarnya kepemimpinan transformasional akan terlihat lebih efektif apabila terjadi pengaruh yang sangat dalam antara pimpinan dengan bawahannya dalam hal pimpinan membantu pegawai untuk memberikan kepuasan kerja pada pegawai.

**KEPUASAN KERJA PEGAWAI
DIREKTORAT JENDERAL BADAN PERADILAN UMUM
SEKRETARIAT MAHKAMAH AGUNG REPUBLIK INDONESIA**



Gambar 1.1 Diagram Kepuasan Kerja Pegawai
Sumber : Diolah Oleh Peneliti

Faktor terakhir yang mempengaruhi kepuasan kerja yakni budaya organisasi. Sebagai lembaga administratif yang juga turut serta dalam meningkatkan mutu dan pengembangan pegawai di lingkungan Sekretariat Mahkamah Agung Republik Indonesia serta para hakim, panitera dan jurusita pada Pengadilan Negeri dan Tinggi, tentunya menjunjung tinggi nilai-nilai integritas, kejujuran dan tanggung jawabnya. Tetapi pada nyatanya, lemahnya integritas lembaga sangat mempengaruhi lingkungan di dalamnya yang dapat memicu rendahnya kepuasan kerja. Setidaknya terdapat 25 hakim dan aparat pengadilan nonhakim yang tersandung kasus korupsi dan sebagian besar terjerat Operasi Tangkap Tangan (OTT) oleh Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) pada tahun 2017.

Selain itu, tanggungjawab dalam budaya organisasi yang masih belum sesuai, dimana pegawai masih memiliki perasaan yang kurang senang akan kurang pekanya instansi pada para pegawainya secara personal. Instansi tak jarang melupakan hal-hal yang berkaitan dengan pegawainya seperti kesejahteraan dan proses kerjanya.

Berpedoman pada budaya organisasinya, suatu instansi seharusnya tidak menitikberatkan akan pelayanan terhadap publik namun juga perlu memperhatikan *people toward oriented* yang terdapat dalam instansi tersebut. Bagaimanapun, pegawai akan bertolak ukur pada budaya organisasinya. Jika, pegawai saja tidak sejalan dengan instansinya maka perasaan puas akan pekerjaannya pun akan semakin minim.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai adalah motivasi kerja, *stress* kerja, penempatan kerja yang kurang sesuai, kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi. Berdasarkan masalah-masalah yang telah dipaparkan diatas, maka peneliti tertarik untuk untuk meneliti tentang pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada pegawai Sekretariat Mahkamah Agung Republik Indonesia.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka dapat dikemukakan rendahnya kepuasan kerja pegawai juga disebabkan oleh hal-hal sebagai berikut :

1. Rendahnya motivasi kerja
2. Tingkat stress kerja yang tinggi
3. Penempatan kerja yang kurang sesuai
4. Kepemimpinan transformasional yang kurang optimal
5. Budaya organisasi yang diterapkan kurang optimal

C. Pembatasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah diatas, diketahui bahwa masalah kepuasan kerja pada pegawai di Sekretariat Mahkamah Agung Republik Indonesia disebabkan oleh berbagai faktor yang mempengaruhinya. Berhubung keterbatasan peneliti dari segi antara lain dana, waktu, dan pikiran maka penelitian ini dibatasi hanya pada masalah : “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada Pegawai Sekretariat Mahkamah Agung Republik Indonesia di Jakarta”.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah diatas, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja?
2. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja ?
3. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja ?

E. Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kegunaan Teoretis

Kegunaan teoretis yang diperoleh dari hasil penelitian ini dapat memberikan masukan bagi pengembangan ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada pegawai yang dapat digunakan untuk mengatasi masalah di perusahaan atau instansi.

2. Kegunaan Praktis

Kegunaan praktis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Bagi Peneliti

Penelitian ini memiliki kegunaan dalam memperluas wawasan serta pengetahuan mengenai sumber daya manusia, mengetahui ada atau tidaknya pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada pegawai, serta untuk

mengetahui bagaimana menemukan solusi dan menganalisis situasi yang berkembang baik di suatu perusahaan ataupun instansi-instansi.

b. Bagi Perusahaan

Sebagai bahan masukan bagi Sekretariat Mahkamah Agung Republik Indonesia mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai.

c. Bagi Universitas Negeri Jakarta

Sebagai tambahan referensi perbendaharaan kepustakaan pada perpustakaan Universitas Negeri Jakarta dan Fakultas Ekonomi.

BAB II

KAJIAN TEORETIK

A. Deskripsi Konseptual

1. Kepuasan Kerja

Di era global saat ini, teknologi sangat berkembang dengan pesat yang menuntut instansi atau perusahaan untuk bersaing secara kompetitif. Baik perusahaan swasta ataupun instansi pemerintahan berlomba-lomba untuk mencapai tujuan organisasinya secara optimal dan maksimal. Untuk mencapai tujuannya, pegawai sangat berperan penting untuk instansi, karena pegawai merupakan aset vital untuk menjalankan tugas atau pekerjaan. Oleh sebab itu, diperlukan adanya umpan balik kepada pegawai berupa hal-hal yang dibutuhkan agar meningkatkan kepuasan kerjanya.

Menurut Howell dan Robert yang dikutip dalam buku Timotius, dijelaskan bahwa, “Kepuasan kerja adalah sebagai hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak sukanya karyawan terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya.”¹ Hal tersebut sejalan dengan Davis dan Newstrom yang mengemukakan bahwa, “Kepuasan kerja adalah seperangkat

¹ Timotius Duha, *Perilaku Organisasi*, (Yogyakarta: Deepublish CV Budi Utama, 2016), hlm 244

perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka.”²

Dari dua teori tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu perasaan yang dimiliki oleh pegawai mengenai pekerjaan yang mereka miliki baik menyenangkan atau tidak menyenangkan akan pekerjaannya.

Tidak berbeda yang diungkapkan oleh Rivai bahwa, “Kepuasan kerja adalah penilaian dari pekerja tentang seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhan-kebutuhannya.”³ Serupa dengan Siregar yang mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.⁴

Berdasarkan dua teori diatas, kepuasan kerja adalah rasa puas akan pekerjaannya yang juga dapat memuaskan segala kebutuhannya. Seorang pegawai tentunya memiliki rasa puas yang berbeda-beda sesuai dengan apa yang mereka miliki atau dapatkan. Semakin senang atau sukanya seorang pegawai dengan pekerjaannya maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja seorang pegawai.

²Lijan Poltak Sinambela, *Kinerja Pegawai : Teori Pengukuran dan Implikasi*. (Yogyakarta: Budi Utama, 2012), hlm 256

³Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2007), hlm 249

⁴Dewa Putu Prasetya Cahya Utama dan Made Artha Wibawa, *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Dan Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan Bali Rani Hotel*, (E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 5, No. 4, 2016)

Menurut Siagian, kepuasan kerja adalah cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun negatif tentang pekerjaannya.⁵ Pernyataan tersebut dikuatkan kembali oleh Greenberg dan Baron yang mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap positif atau negatif yang dilakukan individu terhadap pekerjaannya.⁶

Dapat disimpulkan dari dua teori tersebut bahwa seorang pegawai akan merasa puas akan pekerjaannya sesuai dengan sikap dan cara pandang yang positif ataupun negatif akan pekerjaan yang dimilikinya.

Adapun Girma mengungkapkan hal yang senada bahwa:

*“Job satisfaction is defined as a pleasant or positive emotional condition, derived from an employee’s appreciation for his or her occupation or work experience.”*⁷

Dapat diartikan kepuasan kerja didefinisikan sebagai kondisi emosional yang menyenangkan atau positif yang berasal dari penghargaan karyawan atas pekerjaannya. Dari teori tersebut dapat diambil kesimpulan, kepuasan kerja merupakan hal-hal yang terdapat pada pekerjaannya yang menimbulkan kondisi yang positif dan menyenangkan.

Menurut Hessel dalam bukunya mengungkapkan bahwa, “Kepuasan kerja adalah tingkat kesenangan yang dirasakan seseorang

⁵ Siagian Sondang. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Bumi Aksara), hlm 295

⁶Op. cit, hlm 256

⁷ Samson Girma, *The Relationship Between Leadership Style, Job Satisfaction and Culture Of The Organization*, (India: International Journal of Applied Research, 2016)

atas peranan atau pekerjaannya dalam organisasi.”⁸ Menurut teori tersebut ditarik kesimpulan, Seorang pegawai bahwasannya akan merasa senang jika memiliki peran yang sesuai dengan dirinya dalam melakukan suatu pekerjaan sehingga pembawaannya dalam bekerja akan lebih menyenangkan.

Selain itu, menurut Khaerul, “Kepuasan kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja.”⁹

Hal tersebut searah dengan Tiffin yang mengemukakan bahwa, “Kepuasan kerja yaitu berhubungan dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaan, situasi kerja, kerja sama antara pimpinan dan sesama karyawan.”¹⁰

Dua teori tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja yaitu sikap yang dimiliki oleh karyawan tentang pekerjaan, situasi kerja, serta kerja sama yang dapat menyebabkan perasaan positif atau rasa puas karyawan.

Jacob mengatakan, “*Job satisfaction is the collection of tasks and responsibilities regularly assigned to one person, while a job is a group of positions, which involves essentially the same duties, responsibility,*

⁸ Hessel Nogi, *Manajemen Publik*, (Jakarta: PT Grasindo, 2007), hlm 164

⁹ Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi*, (Bandung: CV Pustaka Setia, 2012), hlm 192

¹⁰ Affidudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: CV Pustaka Setia, 2015), hlm 228

skill and knowledge.”¹¹ Dapat diartikan dan disimpulkan bahwa seseorang akan merasa puas dalam bekerjanya jika diperlakukan adil dalam menjalankan kewajiban, tugas dan tanggungjawab yang diberikan sesuai dengan kemampuan dan pengetahuannya.

Menurut Robbins yang dikutip dalam Lijan mengatakan, “Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima dengan yang seharusnya diterima.”¹² Teori tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa seseorang akan merasa puas dalam bekerja apabila tingkat kontribusi yang dilakukan terhadap pekerjaannya sesuai dengan imbalan atau penghargaan yang akan diterimanya.

Lijan mengungkapkan terdapat teori kepuasan kerja, antara lain sebagai berikut:

1. Teori Dua Faktor (*Two factor theory*)

Kepuasan dan ketidakpuasan merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda, yaitu *motivators* dan *hygiene factors*. Umumnya pegawai mengharapkan bahwa faktor tertentu akan memberikan kepuasan kerja apabila tersedia dan dapat menimbulkan ketidakpuasan apabila tidak tersedia. Teori ini menghubungkan kondisi di sekitar pekerjaan dilaksanakan seperti kondisi kerja, pengupahan, keamanan, kualitas pengawasan, dan hubungan dengan orang lain.

2. Teori Nilai (*Value Theory*)

Konsep ini terjadi pada tingkatan dimana hasil pekerjaan diterima individu seperti yang diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil maka akan semakin puas, dan sebaliknya.

¹¹ Nisha Abb Jacob, *etc, The Impact of Job Satisfaction On Job performance*, (International Journal in Commerce, IT and Social Sciences, 2015)

¹² Op. cit, hlm 259

3. Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)

Puas atau tidaknya pegawai merupakan hasil dari perbandingan yang mereka lakukan antara input dan *outcome* dirinya dengan perbandingan input dan *outcome* pegawai lain.¹³

Dari teori kepuasan kerja diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat teori dua faktor yang menghubungkan kondisi di sekitar pekerjaan dilaksanakan, teori nilai yang berkaitan dengan hasil pekerjaan, dan teori keseimbangan yang menunjukkan hasil perbandingan antaran input dan *outcome* pegawai.

Menurut Khaerul Umam, menjelaskan terdapat beberapa faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja, diantaranya sebagai berikut:

1. Gaji/imbalan yang dirasakan adil
Kepuasan kerja merupakan fungsi dari jumlah absolut dari gaji yang diterima, sejauh mana gaji memenuhi harapan-harapan tenaga kerja, dan bagaimana gaji diberikan.
2. Kondisi kerja yang menunjang
Ruangan kerja yang sempit, panas, yang cahaya lampunya menyilaukan mata, akan menimbulkan keengganan untuk bekerja. Orang akan mencari alasan untuk sering-sering keluar ruangan kerjanya. Dalam hal ini, perusahaan harus menyediakan ruangan kerja yang terang, sejuk, dengan peralatan kerja yang nyaman untuk digunakan, seperti meja dan kursi. Dalam kondisi seperti ini, kebutuhan-kebutuhan fisik yang terpenuhi akan memuaskan tenaga kerja.
3. Hubungan kerja (rekan kerja dan atasan)
 - a. Hubungan kerja dengan rekan kerja
Hubungan yang terjadi antar karyawan adalah hubungan ketergantungan sepihak, yang bercorak fungsional. Kepuasan kerja yang ada pada para karyawan timbul karena mereka dalam jumlah tertentu, berada dalam satu ruangan kerja, sehingga mereka dapat saling berbicara.
 - b. Hubungan kerja dengan atasan
Kepemimpinan yang konsisten berkaitan dengan kepuasan kerja adalah tenggang rasa. Hubungan fungsional mencerminkan sejauh mana atasan membantu karyawan untuk memuaskan nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi

¹³ Ibid., hlm 257-259

mereka. Tingkat kepuasan kerja yang paling besar adalah dengan atasan, jika hubungan keduanya adalah positif.¹⁴

Dengan beberapa faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja diatas dapat disimpulkan bahwa, kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh gaji atau imbalan yang adil, kondisi kerja yang menunjang, hubungan kerja (rekan kerja dan atasan).

Sejalan dengan Timotius mengemukakan terdapat dimensi dalam kepuasan kerja, yaitu :

1. Kepuasan dengan gaji
2. Kepuasan dengan promosi
3. Kepuasan dengan rekan kerja
4. Kepuasan dengan penyelia
5. Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri¹⁵

Dengan teori tersebut dapat disimpulkan bahwa gaji, promosi, rekan kerja, penyelia dan pekerjaan itu sendiri merupakan faktor-faktor yang termasuk ke dalam kepuasan kerja.

Selain itu senada dengan Rivai mengungkapkan terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu :

1. Isi pekerjaan
2. Supervisi
3. Organisasi dan manajemen
4. Kesempatan untuk maju
5. Gaji dan keuntungan dalam bidang finansial
6. Rekan kerja¹⁶

Dengan demikian, dari teori-teori tersebut diatas maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah penilaian seorang karyawan yang bersifat memuaskan dan menyenangkan yang dirasakan atas

¹⁴ Op. cit, hlm 194-197

¹⁵ Op. cit, hlm 104

¹⁶ Veitzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2009), hlm 860

kebutuhan-kebutuhannya yang meliputi gaji, pekerjaan itu sendiri, promosi, rekan kerja dan kondisi kerjanya.

2. Kepemimpinan Transformasional

Menurut Khaerul, “Kepemimpinan adalah kekuasaan untuk memengaruhi seseorang untuk mengerjakan atau tidak mengerjakan sesuatu, dimana kepemimpinan membutuhkan penggunaan kemampuan secara aktif untuk memengaruhi pihak lain dan dalam mewujudkan tujuan organisasi yang telah ditetapkan.”¹⁷

Sejalan dengan Dimiyati dalam bukunya mengungkapkan bahwa:

“Kepemimpinan adalah sekumpulan dari serangkaian kemampuan dan sifat-sifat kepribadian, termasuk di dalamnya kewibaan, untuk dijadikan sebagai sarana dalam rangka meyakinkan yang dipimpinnya agar mereka mau dan dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan rela, penuh semangat, ada kegimbaraan batin, serta merasa tidak terpaksa.”¹⁸

Berdasarkan dua teori tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan pemimpin untuk memengaruhi seseorang melalui sifat kepribadiannya untuk mengerjakan tugas-tugas agar mencapai tujuan organisasi.

Dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi, pemimpin merupakan sosok yang dibutuhkan untuk menggerakkan organisasinya, yaitu bawahannya. Pemimpin harus senantiasa

¹⁷ Op. cit, hlm 270

¹⁸ Hamdan Dimiyati, *Model Kepemimpinan dan Sistem Pengambilan Keputusan*, (Bandung: CV Pustaka Setia, 2014), hlm 35

memberikan motivasi dan memberikan perubahan-perubahan kepada bawahannya. Apalagi, di era globalisasi saat ini yang sangat kompetitif suatu organisasi atau perusahaan membutuhkan model kepemimpinan yang sangat efektif dan kondusif dengan sikap dan kemampuannya. Model kepemimpinan tersebut, disebut dengan kepemimpinan transformasional.

Menurut Nggili, Kepemimpinan transformasional yaitu:

“Menekankan pada pemimpin yang mampu mentransformasi dirinya, dan selanjutnya mempengaruhi serta mentransformasi orang di sekitarnya.”¹⁹

Sejalan dengan Greenberg dan Baron mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai suatu perilaku kepemimpinan yang mana seorang pemimpin menggunakan kharismanya untuk mentransformasi dan merevitalisasi organisasi.²⁰

Berdasarkan dua teori tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang memiliki perilaku yang mampu mempengaruhi dan mentransformasi orang disekitarnya menggunakan karismanya.

Beriringan dengan Khaerul mengemukakan bahwa,

“Kepemimpinan transformasional yaitu antara pemimpin dan yang

¹⁹ Ricky Arnold Nggili, *Structural or Non Structural Leadership*, (Jakarta: Guepedia, 2016), hlm 67

²⁰ Pramudianto. 2015. *I'm A Coach: Strategi Mengembangkan Potensi Diri dengan Coaching*. (Yogyakarta: Andi), hlm 31

dipimpinnya termotivasi oleh kesadaran kolektif untuk meningkatkan kinerja melampaui kepentingan pribadi.”²¹

Hal yang demikian diperkuat oleh Robbins yang menyatakan:

Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang dapat memotivasi karyawan untuk bekerja di atas ekspektasi dan mengorbankan kepentingan pribadi mereka demi kepentingan organisasi.²²

Dengan dua teori di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional yaitu karyawan dibangkitkan motivasi oleh pemimpinnya dalam rangka menjalankan tujuan atau kepentingan organisasi dengan mengorbankan kepentingan pribadinya.

Diutarakan oleh Solihin yang mengatakan, “Kepemimpinan transformasional didefinisikan memberikan inspirasi kepada sumber daya manusia yang lain dalam organisasi untuk mencapai sesuatu melebihi apa yang direncanakannya.”²³

Hal serupa dengan Bass dikutip dalam bukunya mengatakan:

*“Transformational leadership involves inspiring followers to commit to a shared vision and goals for an organization or unit challenging them to be innovative problem solvers, and developing followers leadership capacity via coaching mentoring, and provision of both challenge and support.”*²⁴

²¹ Op. cit, hlm 296

²² Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Salemba empat, 2007), hlm 92

²³ Ismail Solihin, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: Erlangga, 2009), hlm 150

²⁴ Bernard M. Bass, *Transformational Leadership*, (London: Lawrence Erlbaum Associates, 2008), p.5

Dua teori tersebut dapat diartikan dan disimpulkan bahwa kepemimpinan transformational memiliki pembawaan yang dapat membuat bawahannya terinspirasi untuk mencapai tujuan organisasi dengan komitmen yang dibangun oleh pemimpinnya.

Hartanto mengungkapkan dalam bukunya:

“Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai suatu cara untuk memengaruhi orang lain sedemikian sehingga mereka mau dan rela memunculkan kebajikan dan kapabilitas terbaiknya di dalam proses pencapaian nilai.”²⁵

Dapat disimpulkan dari teori diatas, kepemimpinan transformasional diartikan sebagai model pemimpin yang memiliki strategi dalam memimpin seseorang atau bawahannya agar mereka memberikan kontribusi dan kemampuan yang optimal dalam mencapai suatu hasil.

Selain itu, dikutip dari bukunya, Northouse mengungkapkan, “*Transformational leadership created a culture in which employees felt empowered and encouraged to freely discuss and try new things.*”²⁶

Pernyataan tersebut dapat didefinisikan dan ditarik kesimpulan, kepemimpinan transformasional dapat membentuk suatu rangsangan kepada karyawan agar mereka merasa terdorong untuk berinovasi dan mengusung opini melalui diskusi.

²⁵ Frans Mardi Hartanto, *Paradigma Baru Manajemen Indonesia*, (Bandung: PT Mizan Pustaka, 2009), hlm 512

²⁶ Northouse Peter Guy, *Leadership: Theory and Practice*, (Western Michigan University: Sage, 2016)

Selain itu, Sarros dan Butchatsky mengungkapkan, “kepemimpinan transformasional adalah sebagai model kepemimpinan penerobos yaitu pemimpin yang mampu membawa perubahan-perubahan yang sangat besar terhadap individu-individu atau organisasi.”²⁷

Menurut Wardiah, terdapat lima aspek kepemimpinan transformasional, yaitu:

1. *Attribute Charisma* yaitu pemimpin rela berkorban untuk kepentingan kelompok, dimana pemimpin menimbulkan kesan bahwa memiliki keahlian untuk melaksanakan tugas pekerjaannya, sehingga bawahan patut dihargai.
2. *Inspiration leadership/motivation* yaitu pemimpin mampu membangkitkan inspirasi bawahannya dan memberikan keyakinan bahwa tujuan dapat dicapai. Bawahan merasa mampu melaksanakan tugas pekerjaannya dan memberikan berbagai macam gagasan.
3. *Intelektual stimulation* yaitu bawahan merasa bahwa pemimpin mendorong mereka untuk memikirkan kembali cara kerja mereka.
4. *Individualized consideration* yaitu bawahan merasa diperhatikan dan diperlakukan secara khusus oleh pemimpinnya.
5. *Idealized influence* yaitu pemimpin berusaha melalui pembicaraan memengaruhi bawahan dengan menekankan pentingnya nilai-nilai dan keyakinan.²⁸

Berdasarkan teori tersebut di atas, terdapat aspek kepemimpinan dalam kepemimpinan transformational, antara lain *attribute charisma, inspiration motivation, intelektual stimulation, individualized consideration* dan *idealized influence*.

Menurut Luthons, terdapat karakteristik kepemimpinan transformasional yang ditunjukkan pada:

²⁷ Sindu Mulianto, dkk, *Panduan Lengkap Supervisi*, (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2006), hlm 39

²⁸ Mia Lasmi Wardiah, *Teori Perilaku dan Budaya Organisasi*, (Bandung: CV Pustaka Setia, 2016), hlm 166

1. Kharisma yakni memberikan visi dan misi, memunculkan rasa bangga, mendapatkan respek dan kepercayaan.
2. Inspirasi yakni mengkomunikasikan harapan tinggi menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha, mengekspresikan tujuan penting dalam cara yang sederhana.
3. Stimulasi intelektual yakni menunjukkan intelegensi dan rasional pemecahan masalah secara berhati-hati.
4. Memperhatikan individu/perhatian individual yakni menunjukkan perhatian terhadap pribadi, memperlakukan pegawai secara individual, melatih dan menasehati.²⁹

Dengan teori tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki beberapa karakteristik yaitu charisma, inspirasi, stimulasi intelektual dan perhatian individual.

Menurut Richard Cox, terdapat fondasi dasar kepemimpinan transformasional yaitu:

1. *Charisma or idealized influence*
This is the degree to which the leader behaves in admirable ways that cause followers to identify with leader. Charismatic leaders display convictions, take stands and appeal to followers to identify with the leader. This is about the leader having a clear set of values and demonstrating them in every action, providing a role model for their followers. Genuine trust must be built between leaders and followers. Trust for both leader and follower is built on a solid moral and ethical foundation.
2. *Inspirational motivation*
The degree to which the leader articulates a vision that is appealing and inspiring to followers. Leaders with inspirational motivation challenge followers with high standards, communicate optimism about future goals, and provide meaning for the task at hand. Followers need to have a strong sense of purpose if they are to be motivated to act. It is also important that this visionary aspect of leadership be supported by communication skills that allow the leader to articulate his or her vision with precision and power in a compelling and persuasive way.
3. *Intellectual stimulation*

²⁹ E. Saefuddin Mubarak, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengantar Keunggulan Bersaing*. (Bogor: Penerbit In Media, 2017), hlm 163

The degree, to which the leader challenges assumption, takes risks and solicits followers ideas. Leaders with this trait stimulate and encourage creativity in their followers. The leader's vision provides the framework for followers to see how they connect to the leader, the organization, each other and the goal.

4. *Individualized consideration or individualized attention*
*The degree to which the leader attends to each follower;s needs, acts as a mentor or coach to the follower and listens to the follower's concerns and needs.*³⁰

Dari teori kepemimpinan transformasional dapat ditarik kesimpulan terdapat fondasi dasar kepemimpinan transformasional yaitu *Charisma* atau *idealized influence*, *inspirational motivation*, *Intellectual stimulation* dan *individualized consideration* atau *individualized attention*.

Menurut Suyanto, terdapat empat ciri kepemimpinan transformasional yang memiliki instrumen indikator masing-masing sebagai berikut :

1. *Idealized influence* (pengaruh ideal)
2. *Individualized consideration* (perhatian secara individual)
3. *Inspirational motivation* (motivasi inspirasional)
4. *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual)³¹

Berdasarkan teori tersebut ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki ciri-ciri, yaitu pengaruh ideal, perhatian secara individual, motivasi inspirasional dan stimulasi intelektual.

Menurut Veithzal Rivai, kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memberikan pertimbangan dan ransangan

³⁰Op. cit, hlm 300-302

³¹ Ibid., hlm 304-305

(stimulasi) intelektual yang diindividualkan, dan yang memiliki karisma.³²

Selaras dengan Bass dan Avolio mengemukakan bahwa, “kepemimpinan transformasional dipengaruhi oleh perilaku transformasional yaitu meliputi pengaruh ideal, stimulasi intelektual, pertimbangan intelektual dan motivasi inspirasional.”³³

Berdasarkan dua teori tersebut diatas, disimpulkan kepemimpinan transformasional dipengaruhi oleh stimulasi intelektual, karisma, pengaruh ideal, pertimbangan intelektual dan motivasi inspirasional.

Dari teori-teori di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional adalah Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mampu mentransformasi dirinya dan orang disekitarnya dalam rangka mempengaruhi orang lain untuk menjalankan tujuan atau kepentingan organisasi dengan mengorbankan kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi.

3. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan nilai yang diyakini oleh anggota organisasi untuk berbuat atau bertindak dengan berpacu pada aturan suatu organisasi. Budaya organisasi merupakan landasan pegawai

³² Op. cit, hlm 15

³³ Gary Yulk. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, (Jakarta: PT Indeks, 2010), hlm 305

untuk berperilaku. Suatu perusahaan tentunya memiliki budaya yang berbeda-beda yang mencirikan karakter pada perusahaan tersebut.

Menurut Edgar Schein mengemukakan bahwa:
 “Budaya adalah suatu pola asumsi dasar yang ditemukan dan dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu karena mempelajari dan menguasai masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja dengan cukup baik untuk dipertimbangkan secara layak dan karena itu diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang dipersepsikan, berpikir dan dirasakan dengan benar dalam hubungan dengan masalah tersebut.”³⁴

Selaras dengan Deal dan Kennedy, mendefinisikan budaya sebagai pola terintegrasi dari perilaku manusia termasuk pikiran, pembicaraan, tindakan dan artifak serta tergantung pada kapasitas orang untuk menyimak dan meneruskan pengetahuan kepada generasi penerus.³⁵

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya adalah asumsi yang dianut oleh manusia yang telah terintegrasi dengan layak sesuai dengan adaptasi lingkungannya dan diwariskan kepada generasi berikutnya.

Selanjutnya, Rivai mengemukakan bahwa, “Budaya organisasi adalah sebagai apa yang dirasakan pekerja dan bagaimana persepsi ini menciptakan pola keyakinan, nilai-nilai dan harapan.”³⁶

Pernyataan tersebut setara dengan Gibson dan Donnelly yakni:

“Budaya organisasi adalah sebuah pola asumsi dasar yang cukup bekerja baik untuk dipertimbangkan layak dan karena itu

³⁴ Wibowo, *Budaya Organisasi: Sebuah Kebutuhan Untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. (Jakarta: Rajawali Pers, 2016), hlm 15

³⁵Ibid., hlm 15

³⁶Op. cit, hlm 256

diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk mempersepsikan, berpikir, dan merasa dalam hubungannya dengan masalah tersebut.”³⁷

Dapat ditarik kesimpulan dari teori tersebut di atas bahwa budaya organisasi merupakan hal-hal yang terkait dengan persepsi karyawan untuk memiliki kepercayaan, nilai-nilai, dan harapan.

Griffin mengemukakan, “budaya organisasi adalah serangkaian nilai, kepercayaan, perilaku, adat, dan sikap yang membantu anggota organisasi memahami prinsip-prinsip yang dianutnya, bagaimana organisasi melakukan berbagai hal, dan apa yang dianggap penting oleh organisasi.”³⁸

Sejalan dengan Mullins yang mendefinisikan budaya organisasi sebagai kumpulan kebiasaan, nilai, kebijaksanaan, kepercayaan, sikap yang mudah diserap untuk segala sesuatu yang dikerjakan dan pikirkan dalam suatu organisasi.³⁹

Dari dua teori tersebut disimpulkan, dengan budaya organisasi, suatu perusahaan atau organisasi memiliki pedoman untuk mengerjakan sesuatu berdasarkan kebiasaan, nilai, kebijaksanaan, kepercayaan, sikap, dan perilaku yang dianutnya.

Hal selaras yang diungkapkan oleh Jasim yakni, “*Organizational culture is conceptualized as shared beliefs and values within the organization that helps to shape the behaviour patterns of employees.*”⁴⁰

³⁷ Op. cit, hlm 14

³⁸ Griffin, *Manajemen*, (Jakarta: Erlangga, 2004), hlm 183

³⁹ Tobari, *Membangun Budaya Organisasi Pada Instansi Pemerintahan*, (Yogyakarta: Deepublish CV Budi Utama, 2015), hlm 46

⁴⁰ Jasim Uddin, *etc, Impact of Organizational Culture on Employee Performance and Productivity: A case Study of Telecommunication Sector in Bangladesh*, 2013

Dapat diartikan dan diambil kesimpulan, pembentukan aturan-aturan dalam karyawan suatu organisasi dapat beracuan pada budaya suatu organisasinya yang merupakan kesepakatan atas nilai bersama serta dijadikan keyakinan atau kepercayaan dalam anggotanya.

Kreitner dan Kinichi mengemukakan budaya organisasi adalah:

“Nilai-nilai dan keyakinan bersama yang mendasari identitas perusahaan.”⁴¹

Sejalan dengan yang dinyatakan Sedamayanti yang mendefinisikan, “Budaya organisasi adalah sebuah keyakinan, sikap dan nilai yang umumnya dimiliki, yang timbul dalam organisasi.”⁴²

Berdasarkan dua teori tersebut, disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah keyakinan, sikap dan nilai yang dianut oleh suatu perusahaan yang merupakan identitasnya.

Hal serupa diungkapkan oleh Joann Keyton yakni, “*Organizational culture is the set of artifacts, values, and assumptions that emerge from the interactions of organizational members.*”⁴³

Berdasarkan teori yang telah diungkapkan diatas dapat diartikan dan diuraikan bahwa budaya organisasi merupakan hubungan komunikasi antar anggota dalam organisasi yang dapat

⁴¹ Op. cit, hlm 15

⁴² Sedarmaynati, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2007), hlm 75

⁴³ Joann Keyton, *Communication and Organizational Culture*, (India: Sage, 2008)

membentuk suatu nilai dan asumsi yang terdapat di dalam organisasi tersebut.

Menurut Phiti mengemukakan budaya organisasi adalah:

“Seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan masalah-masalah integrasi internal.”⁴⁴

Selaras dengan Thomas menyatakan, “Budaya organisasi (*organization culture*) adalah sekumpulan asumsi penting mengenai organisasi dan tujuan-tujuan serta praktik-praktiknya yang dianut bersama oleh semua anggota perusahaan tersebut.”⁴⁵

Dua teori di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa budaya organisasi merupakan asumsi dasar yang penting sebagai pedoman untuk anggota perusahaan atau anggota berikutnya dalam rangka diterapkan untuk beradaptasi dan menjalankan praktik-praktiknya.

Robbins memaknai budaya organisasi sebagai filosofi dasar yang memberikan arahan bagi kebijakan organisasi dalam pengelolaan karyawan dan nasabah. Lebih lanjut ia menyebutkan terdapat tujuh karakteristik budaya organisasi sebagai berikut:

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko
2. Perhatian terhadap detail
3. Berorientasi pada hasil
4. Berorientasi kepada manusia
5. Berorientasi kepada tim
6. Agresivitas
7. Stabilitas⁴⁶

⁴⁴Op. cit, hlm 128

⁴⁵ Thomas S. Bateman. 2008. *Manajemen Kepemimpinan dan Kolaborasi dalam Dunia yang Kompetitif*. (Jakarta: Salemba empat), hlm 84

⁴⁶Log. Cit, hlm 129

Berdasarkan teori tersebut dapat disimpulkan budaya organisasi memiliki tujuh karakteristik antara lain, inovasi dan keberanian mengambil resiko, perhatian terhadap detail, berorientasi pada hasil, berorientasi kepada manusia, berorientasi kepada tim, agresivitas, stabilitas.

Yulk mengemukakan terdapat tujuh karakteristik primer yang merupakan hakikat dari budaya organisasi, antara lain:

1. Inovasi dan pengambilan resiko, sejauh mana karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.
2. Perhatian, sejauh mana karyawan diharapkan memperhatikan presisi (kecermatan dan analisis).
3. Orientasi hasil, sejauh mana manajemen memfokuskan pada hasil bukan pada teknik dan proses.
4. Orientasi orang, sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek keberhasilan orang-orang di dalam organisasi.
5. Orientasi tim, sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan kepada tim bukannya individu-individu.
6. Keagresifan, sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif.
7. Kemantapan, sejauh mana kegiatan organisasi menekankann dipertahankannya *status quo*.⁴⁷

Berdasarkan teori diatas dapat disimpulkan hakikat budaya organisasi terdiri dari inovasi dan pengambilan resiko, perhatian, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan, dan kemantapan.

Greenberg dan Robert mengemukakan bahwa terdapat tujuh elemen yang menunjukkan karakteristik budaya organisasi, yaitu:

1. *Innovation* (inovasi), suatu tingkatan dimana orang diharapkan kreatif dan membangkitkan gagasan baru.
2. *Stability* (stabilitas), bersifat menghargai lingkungan yang stabil, dapat diperkirakan, dan berorientasi pada peraturan.

⁴⁷ Op. cit, hlm 434

3. *Orientation toward people* (orientasi pada orang), merupakan orientasi untuk menjadi jujur, mendukung dan menunjukkan penghargaan pada hak individual.
4. *Result orientation* (orientasi pada hasil), meletakkan kekuatannya pada kepeduliannya untuk mencapai hasil yang diharapkan.
5. *Easygoingness* (bersikap tenang), suatu keadaan dimana tercipta iklim kerja bersifat santai.
6. *Attention to detail* (perhatian pada hal detail), dimaksudkan dengan berkepentingan untuk menjadi analitis dan seksama.
7. *Collaborative orientation* (orientasi pada kolaborasi), merupakan orientasi yang menekankan pada bekerja dalam tim sebagai lawan dari bekerja secara individual.⁴⁸

Dari definisi-definisi budaya organisasi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah asumsi dasar yang diyakini oleh anggota organisasi yang dikembangkan dan diwariskan untuk mengerjakan sesuatu berdasarkan kebiasaan, pola teladan, sikap, nilai, kebijaksanaan, dan kepercayaan.

B. Hasil Penelitian Yang Relevan

Penelitian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja sudah dilakukan oleh para peneliti terdahulu. Terdapat variabel independen (bebas) yang terbukti mempengaruhi kepuasan kerja. Beberapa penelitian yang telah dilakukan, diantaranya:

1. **Apriyana, A.A Ngurah Nanda, dkk. 2016. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi, Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT BPR Kita Centradana Kuta Bandung.**

⁴⁸ op. cit, hlm 36-37

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional, komunikasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan yang dilakukan pada karyawan PT BPR Kita Centradana Kuta Bandung. Teknis analisis yang digunakan adalah regresi linear berganda. Berdasarkan hasil analisis tersebut, kepemimpinan transformasional secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, komunikasi secara parsial berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan, dan lingkungan kerja secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

- 1.
2. **Kurniawati, I Gst Ayu, dkk. 2015. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Program K3 Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.***

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh yang signifikan secara simultan maupun parsial kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, program keselamatan dan kesehatan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan, dan untuk mengetahui variabel mana yang berpengaruh paling besar terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Aromaduta Rasaprima di Denpasar. Jumlah responden ditentukan dengan metode sensus sebanyak 94 orang karyawan. Teknik analisis data menggunakan analisis faktor konfirmatori dan regresi linier berganda. Simpulan hasil penelitian ditemukan kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, program keselamatan dan kesehatan kerja secara

simultan maupun parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, dan kepemimpinan transformasional berpengaruh paling besar terhadap kepuasan kerja karyawan.

3. **I Made Yudi Permadi, dkk. 2017. *Pengaruh Kompensasi, Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan***

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi, budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan baik secara simultan maupun parsial serta untuk mengetahui variabel yang berpengaruh dominan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Indonesia Power Bali. Jumlah responden sebanyak 60 orang karyawan, dengan metode stratifikasi (*Stratified Random Sampling*). Teknik analisis data yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah analisis regresi linier berganda. Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa variabel kompensasi, budaya organisasi dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Indonesia Power Bali. Variabel kompensasi, budaya organisasi dan lingkungan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Indonesia Power Bali dengan variabel lingkungan kerja sebagai variabel yang berpengaruh lebih besar terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Indonesia Power Bali.

4. **I Putu Oka, dkk. 2016. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt. Kopi Bali Factory Tour Denpasar***

Tujuan studi ini mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Kopi Bali Factory Tour Denpasar, mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Kopi Bali Factory Tour Denpasar, mengetahui variabel bebas yang berpengaruh lebih kuat terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Kopi Bali Factory Tour Denpasar. Studi dilakukan pada Kopi Bali Factory Tour Denpasar dengan jumlah sampel sebanyak 94 dari jumlah populasi sebanyak 152 orang. Teknik analisis faktor konfirmatori dan regresi linier berganda digunakan sebagai alat analisis. Hasil temuan menjawab kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional berpengaruh secara simultan maupun parsial terhadap kepuasan kerja karyawan. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh lebih kuat terhadap kepuasan kerja karyawan dibanding dengan komitmen organisasional.

5. **Widagdo, Hasbi, dkk. 2013. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT Nutrifood Indonesia Di Jakarta***

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh yang signifikan budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja. Teknik analisis data menggunakan simple regresi dan analisis regresi linier berganda. Berdasarkan hasil penelitian terbukti secara empiris terdapat pengaruh signifikan budaya organisasi dan komitmen organisasi secara bersamaan terhadap kepuasan kerja.

C. Kerangka Teoretik

Suatu organisasi dalam mencapai tujuan atau keberhasilannya, membutuhkan suatu pemimpin yang memiliki kemampuan dan keterampilan dalam mengarahkan bawahannya. Dalam implikasinya, pemimpin memainkan peranan kritis dalam rangka mempengaruhi tingkat kepuasan kerja seorang pegawai.

Kepuasan kerja pegawai berkaitan dengan kepemimpinan yang konsisten. Puas atau tidaknya pegawai mencerminkan sejauh mana seorang pemimpin dapat memberikan kebutuhan dan penghargaan kepada bawahannya. Apalagi dengan persaingan perusahaan yang semakin tinggi, menuntut model kepemimpinan yang mampu mengembangkan potensi yang dimiliki bawahannya secara inovatif dan berpikir secara kritis dan dinamis. Salah satu model yang dibutuhkan dalam mentransformasi dan meningkatkan rasa puasnya pegawai adalah kepemimpinan transformasional.

Menurut Robbin, kepemimpinan transformasional terdiri dari empat aspek yang meliputi:

Pengaruh yang ideal (*idealized influence*), motivasi yang inspirasional (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan pertimbangan yang bersifat individual (*individualized consideration*). Keempat aspek kepemimpinan transformasional tersebut mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras, meningkatkan produktifitas, memiliki moril kerja serta kepuasan kerja yang lebih tinggi, meninggikan efektifitas organisasi, meminimalkan perputaran karyawan, menurunkan tingkat ketidakhadiran, dan memiliki kemampuan menyesuaikan diri secara organisasional yang lebih tinggi.⁴⁹

Dari teori diatas dapat ditarik kesimpulan, kepemimpinan transformasional memiliki komponen yang dapat memicu karyawan berusaha keras dalam bekerja agar memiliki tingkat produktifitas, moril, kepuasan kerja, efektifitas dan disiplin kerja yang tinggi serta dapat beradaptai dengan organisasinya melalui Pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual dan pertimbangan individual.

Kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang konkret ditunjukkan dengan Lumbanraja mengemukakan bahwa:

“Kepemimpinan transformasional adalah suatu cara pemimpin mempengaruhi bawahannya untuk melakukan aktivitas berorganisasi, sehingga merupakan faktor yang sangat penting dan bagaimana caranya ia memimpin hingga dapat membawa karyawan ke arah keberhasilan yang akan membuat karyawan merasakan keadaan emosi yang positif yang disebut kepuasan kerja.”⁵⁰

⁴⁹ Robbins, S.P., and Judge, *Perilaku Organisasi*, Edisi Kedua belas, (Jakarta: Salemba Empat, 2008), hlm. 92

⁵⁰ Prihatin Lumbanraja, Pengaruh Karakteristik Individu, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi (Studi pada Pemerintahan Daerah di Provinsi Sumatera Utara, 2009), *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 7 (2) hlm, 450-468.

Wirawan memperkuat pernyataan pengaruh antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja dengan mengemukakan, “Kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan seorang pemimpin yang akan mempengaruhi kondisi kerja, motivasi dan kepuasan kerja karyawan.”⁵¹

Dari dua teori tersebut dapat ditarik kesimpulan, seorang pemimpin dikatakan transformasional apabila dalam menjalankan tugasnya dengan cara membawa bawahannya ke tingkat keberhasilan agar yang dipimpinnya merasa memiliki kondisi, motivasi dan kepuasan kerja yang baik.

Selanjutnya Chein mengungkapkan bahwa, “kelompok yang bekerja di bawah kepemimpinan transformasional yang akan menghasilkan tingkat kinerja, *extra effort*, dan kepuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan kelompok yang bekerja di bawah kepemimpinan transformasional yang rendah.”⁵² Dapat disimpulkan, seorang pemimpin yang transformasionalnya tinggi memiliki peranan yang besar dalam meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja pegawainya.

Keterkaitannya antara perusahaan dengan pegawai dalam menunjang kesuksesannya diperlukan kesetaraan nilai-nilai dan keyakinan yang dipegang teguh dalam perusahaan. Oleh karenanya, perusahaan perlu memiliki suatu budaya organisasi yang dianut. Budaya organisasi yang

⁵¹ Wirawan, *Budaya dan Iklim Organisasi*, (Jakarta: Salemba Empat, 2008), hlm 3

⁵² Jagarin Pane, dkk, *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Kantor Telkom Divre IV di Semarang)*

efektif dapat menciptakan perasaan positif akan pekerjaannya. Perasaan positif ini yang akan memicu puas atau tidak puasnya kerja pegawai.

Menurut Wirawan, Budaya organisasi yang kondusif menciptakan kepuasan kerja, etos kerja dan motivasi kerja karyawan.⁵³

Selaras dengan Made mengungkapkan, “Dengan adanya pembentukan budaya organisasi yang baik akan menyebabkan para karyawan lebih terpacu dalam bekerja agar tercapainya kinerja yang lebih tinggi dan dengan adanya budaya organisasi akan meningkatkan tingkat kepuasan kerja serta kreativitas yang tinggi.”⁵⁴

Berdasarkan dua terori yang telah diungkapkan diatas, kesimpulannya adalah budaya organisasi yang efektif memiliki peran yang dapat mendorong pegawai untuk meningkatkan kepuasan kerja, motivasi kerja, kreativitas dan etos kerjanya.

Kepuasan kerja memang perlu diperhatikan hal-hal yang mempengaruhinya dalam suatu organisasi, sesuai dengan Arifin menyatakan bahwa:

“Tingkat kepuasan kerja seorang karyawan dipengaruhi oleh beberapa hal yaitu budaya organisasi yang selalu melekat pada setiap

⁵³ Op. cit, hlm 3

⁵⁴ Ni Made Ria Satyawati, I Wayan Suartana, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Yang Berdampak Pada Kinerja Keuangan*. E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana Volume 6, No. 1, 2014, p. 18

perusahaan dan komitmen yang diberikan karyawan terhadap perusahaan.”⁵⁵

Dengan demikian ditarik kesimpulan dari teori diatas, pegawai akan memiliki rasa puas yang tinggi dalam bekerja apabila terdapat budaya organisasi yang kental dan komitmen yang tinggi di dalam organisasinya.

Menurut Robbin dingkapkan bahwa:

“Apabila kepemimpinan transformasional sudah dilaksanakan dengan tepat dan budaya organisasi mendukung, maka karyawan akan merasa puas terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, apabila kepemimpinan transformasional yang dijalankan belum tepat dan budaya organisasi tidak mendukung, maka karyawan cenderung tidak memiliki kepuasan kerja yang tinggi terhadap pekerjaannya.”⁵⁶

Dengan demikian diduga kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai atau karyawan, karena puas atau tidaknya pegawai dalam bekerja dapat bertolak pada kepemimpinan yang mamu mentransformasi karyawannya dan memiliki budaya organisasi yang memberikan keyakinan pada setiap karyawannya.

⁵⁵ Zainul Arifin Noor, *Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan*, Ekuitas: Jurnal Ekonomi dan Keuangan, Volume 16, Nomor 4, Desember 2012, p. 475

⁵⁶ Robbin SP, *Perilaku Organisasi Buku 2* (Jakarta: Salemba Empat, 2008)

D. Perumusan Hipotesis

Berdasarkan kerangka berfikir di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja pegawai.
2. Terdapat pengaruh antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja pegawai.
3. Terdapat pengaruh antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Tujuan Penelitian

Berdasarkan masalah yang telah peneliti rumuskan, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mendapatkan pengetahuan yang valid dan dapat dipercaya tentang :

1. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pada pegawai di Sekretariat Mahkamah Agung Republik Indonesia.
2. Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada pegawai di Sekretariat Mahkamah Agung Republik Indonesia.
3. Pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada pegawai di Sekretariat Mahkamah Agung Republik Indonesia.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Sekretariat Mahkamah Agung Republik Indonesia yang terletak di Jalan Ahmad Yani Kav. 58 ByPass, Cempaka Putih Timur, Jakarta Pusat. Tempat tersebut dipilih sebagai tempat penelitian karena memiliki masalah yang sesuai dengan masalah yang akan diteliti oleh peneliti yaitu dengan kepuasan kerja pegawai.

Penelitian dilaksanakan selama empat bulan, terhitung dari bulan Oktober 2017 sampai dengan Januari 2018. Waktu tersebut merupakan waktu yang efektif bagi peneliti karena peneliti sudah tidak disibukkan oleh kegiatan perkuliahan.

C. Metode Penelitian

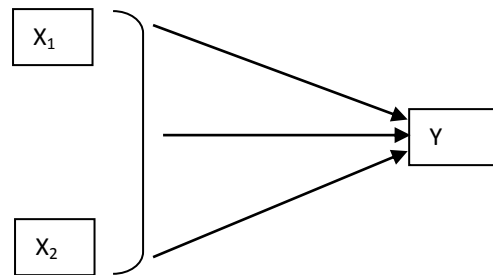
1. Metode

Metode penelitian yang digunakan adalah metode survei dengan pendekatan korelasional dan menggunakan data primer untuk variabel bebas dan variabel terikat.

Dalam penelitian ini yang menjadi variabel bebas (variabel X1) adalah kepemimpinan transformasional dan (variabel X2) adalah budaya organisasi, yaitu sebagai variabel yang mempengaruhinya, dan variabel terikatnya (variabel Y) adalah kepuasan kerja, yaitu sebagai variabel yang dipengaruhi.

2. Konstelansi Hubungan Antar Variabel

Sesuai dengan hipotesis yang diajukan bahwa terdapat pengaruh positif antara Kepemimpinan Transformasional (variabel X_1) dan Budaya Organisasi (variabel X_2) terhadap Kepuasan kerja (variabel Y), maka konstelasi pengaruh antara variabel X_1 dan X_2 terhadap Y dapat digambarkan sebagai berikut :



Keterangan:

X₁ : Kepemimpinan Transformasional

X₂ : Budaya Organisasi

Y : Kepuasan kerja

→ : Arah Pengaruh

D. Populasi dan Teknik Sample

Menurut Sugiyono, “populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya”¹. Pada penelitian ini yang menjadi populasi terjangkau adalah Direktorat Jenderal Badan Peradilan Umum berjumlah 158 orang yang terdiri atas Direktorat Pembinaan Tenaga Teknis Peradilan Umum 83 orang dan Direktorat Pembinaan Administrasi Peradilan Umum 75 orang.

Menurut Sugiyono “sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi”². Berdasarkan tabel *Isaac dan Michael* maka sampel diambil dari populasi pegawai Direktorat Jenderal Badan Peradilan Umum dengan taraf kesalahan 5% sebanyak 110 pegawai. Menurut Baley dalam Mahmud menyatakan bahwa penelitian yang

¹ Sugiyono, *Statistik Untuk Penelitian*, (Bandung: Alfabeta, 2008), hlm 117

² *Ibid.*, hlm. 118

menggunakan analisis data statistik, ukuran sample paling minimum adalah 30.³ Penelitian ini menggunakan jumlah sampel lebih dari 30, sehingga sudah memenuhi asumsi distribusi normal.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik acak proporsional (*proportional random sampling*), yaitu dalam menentukan anggota sampel, penelitian mengambil wakil-wakil dari tiap-tiap kelompok yang ada dalam populasi yang jumlahnya disesuaikan dengan jumlah anggota subyek yang ada di dalam masing-masing kelompok tersebut. Teknik pengambilan sampel ini dipilih karena mampu memperoleh sampel yang representatif (mewakili). Untuk Perhitungan lebih jelas dapat dilihat pada tabel III.1, sebagai berikut.

Tabel III.1
Perhitungan Pengambilan Sampel
Direktorat Jenderal Badan Peradilan Umum

No	Sub Bagian	Jumlah Pegawai	Perhitungan Sampel	Jumlah Sampel
1.	Direktorat Pembinaan Tenaga Teknis Peradilan Umum	83	$83/158 \times 110$	58
2.	Direktorat Pembinaan Administrasi Peradilan Umum	75	$75/158 \times 110$	52
Jumlah		158		110

Sumber: Data diolah oleh peneliti

³ Mahmud, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: CV Pioner Jaya, 2011), hlm 159.

E. Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini meneliti tiga variabel, yaitu Kepemimpinan Transformasional (variabel X_1) dan Budaya Organisasi (variabel X_2), serta kepuasan kerja (variabel Y). Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Kepuasan Kerja

a. Definisi Konseptual

Kepuasan kerja adalah penilaian seorang karyawan yang bersifat memuaskan dan menyenangkan yang dirasakan atas kebutuhan-kebutuhannya yang meliputi gaji, pekerjaan itu sendiri, promosi, rekan kerja dan kondisi kerjanya.

b. Definisi Operasional

Dalam penelitian ini, kepuasan kerja merupakan data primer yang diukur dengan kuesioner menggunakan skala *Likert* dengan dimensi yaitu gaji, pekerjaan itu sendiri, promosi, rekan kerja dan kondisi kerja.

c. Kisi-Kisi Instrumen Kepuasan Kerja

Kisi-kisi instrumen kepuasan kerja ini disajikan dengan tujuan untuk memberikan informasi mengenai butir-butir yang drop setelah dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas serta analisis butir soal untuk memberikan gambaran seberapa jauh instrumen final mencerminkan dimensi tentang kepuasan kerja. Kisi-kisi kepuasan kerja dapat dilihat pada tabel III.2.

Tabel III.2
Kisi-kisi Instrumen Variabel Y
Kepuasan kerja

Variabel	Dimensi	Butir Uji Coba		Butir Final	
		(+)	(-)	(+)	(-)
Kepuasan kerja	Pekerjaan itu sendiri	1,2,8	4,15,22,26	1,2,7	4,13,18,22
	Gaji	3,9,12	5,7*,16*,27	3,8,10	5,23
	Promosi	6,17,23	10*,19,33	6,14,19	16,28
	Rekan Kerja	11,18,24,28	14,21*,29,32*	9,15,20,24	12,25
	Kondisi kerja	13,30,34*	20,25,31	11,21,26	17,27

*Butir pernyataan yang drop

Untuk mengisi instrumen variabel kepuasan kerja dengan menggunakan skala *likert*, peneliti menyediakan alternatif jawaban dan nilai pada setiap butir pernyataan. Alternatif jawaban disesuaikan dengan skala *likert*, yaitu: Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Ragu-ragu (RR), Tidak Setuju (TS), Sangat Tidak Setuju (STS). Dan nilai dari jawaban responden diberi nilai 5 sampai 1 untuk pertanyaan positif, dan 1 sampai 5 untuk pertanyaan negatif. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel III.3

Tabel III.3
Skala Penilaian Untuk Variabel Y
Kepuasan kerja

No.	Pilihan Jawaban	Pernyataan Positif	Penyataan Negatif
1	Sangat Setuju (SS)	5	1
2	Setuju (S)	4	2
3	Ragu-ragu (RR)	3	3
4	Tidak Setuju (TS)	2	4
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1	5

d. Validasi Instrumen Kepuasan Kerja

1) Pengujian Validitas

Proses pengembangan instrumen kepuasan kerja dimulai dengan penyusunan butir-butir instrumen model skala *likert* yang mengacu kepada dimensi variabel kepuasan kerja seperti yang terlihat pada tabel III.2 di atas.

Tahap berikutnya, konsep instrumen dikonsultasikan kepada dosen pembimbing mengenai validitas konstruk, yaitu seberapa jauh butir-butir instrumen tersebut telah mengukur dimensi dari variabel kepuasan kerja. setelah disetujui, selanjutnya instrumen diujicobakan kepada 30 pegawai Direktorat Jenderal Badan Peradilan Umum Sekretariat Mahkamah Agung Republik Indonesia.

Proses validasi dilakukan dengan menggunakan analisis data hasil uji coba instrumen yaitu validitas butir dengan menggunakan rumus koefisien korelasi (*product moment*) antara

skor butir dengan skor total instrumen. Rumus yang digunakan untuk uji validitas adalah sebagai berikut⁴ :

$$r_{it} = \frac{\Sigma X_i * X_t}{\sqrt{\Sigma X_i^2 \Sigma X_t^2}}$$

Keterangan:

r_{it} = koefisien kolerasi antar skor butir soal dengan skor total

X_i = jumlah kuadrat deviasi skor dari X_i

X_t = jumlah kuadrat deviasi skor X_t

Dasar pengambilan keputusan dilihat dari kriteria batas minimum pernyataan sebagai berikut :

- Jika r positif, serta $r \geq 0.361$ maka item pernyataan tersebut dinyatakan valid.
- Jika r tidak positif, serta $r \leq 0.361$ maka item pernyataan tersebut dinyatakan tidak valid.

2) Pengujian Reliabel

Dari 34 pernyataan yang telah diujicobakan terdapat 6 pernyataan yang dinyatakan drop. Untuk menguji reliabilitas dalam penelitian ini, butir-butir yang dianggap valid dihitung reliabilitas dengan menggunakan koefisien reliabilitas *Alpha Cronbach*, yaitu selanjutnya setelah dinyatakan valid, kemudian dihitung reliabilitas dari masing-masing butir instrumen dengan menggunakan rumus *Alpha Cronbach* sebagai berikut:

⁴Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*, Bandung: Penerbit Alfabeta, 2011, hlm 125

$$r_{ii} = \frac{k}{(k-1)} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{St^2} \right]$$

Keterangan:

r_{ii} = reliabilitas instrument

k = banyak butir pernyataan yang valid

$\sum S_i^2$ = jumlah varians skor butir

St^2 = varians skor total

Sedangkan varians dapat dicari dengan menggunakan rumus:

$$S_i^2 = \frac{\sum X_i^2 - \frac{(\sum X_t)^2}{n}}{n}$$

Dimana bila $n > 30$ ($n-1$)

Keterangan:

S_i^2 = varians butir

$\sum X_i^2$ = jumlah dari hasil kuadrat dari setiap butir soal

$(\sum X_i)^2$ = jumlah butir soal yang dikuadratkan

x = skor yang dimiliki

n = banyaknya subyek penelitian

Tabel III. 4
Tabel Interpretasi Reliabilitas

Besarnya nilai r	Interpretasi
0,800 – 1,000	Sangat Tinggi
0,600 – 0,799	Tinggi
0,400 – 0,599	Cukup
0,200 – 0,399	Rendah

Berdasarkan hasil perhitungan reliabilitas, maka didapatkan hasil (Y) sebesar 0,895. Hal ini menunjukkan bahwa koefisien reliabilitas tes termasuk ke dalam kategori (0,800 – 1,00), maka instrumen dinyatakan memiliki nilai reliabilitas yang sangat tinggi. Dengan demikian, dapat diketahui bahwa instrumen pernyataan yang berjumlah 28 butir pernyataan yang akan digunakan sebagai instrumen final untuk mengukur variabel kepuasan kerja.

2. Kepemimpinan Transformasional

a. Definisi Konseptual

Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mampu mentransformasi dirinya dan orang disekitarnya dalam rangka mempengaruhi orang lain untuk menjalankan tujuan atau kepentingan organisasi dengan mengorbankan kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi.

b. Definisi Operasional

Kepemimpinan transformasional merupakan data primer yang diukur dengan menggunakan kuesioner dan menggunakan skala likert, yang terdiri dari indikator pengaruh yang ideal (atribut yang ideal), pengaruh yang ideal (perilaku ideal), motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan konsiderasi yang diindividualisasikan. Pengukuran kepemimpinan transformasional menggunakan replika kuesioner yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio. Replika diambil dari disertasi

Walden University yang ditulis oleh Ray Kest tahun 2007.⁵ Data 20 butir pertanyaan terkait kepemimpinan transformasional diukur dengan skala likert dengan indikator yaitu pengaruh yang ideal (atribut yang ideal), pengaruh yang ideal (perilaku ideal), motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan konsiderasi yang diindividualisasikan.

c. Kisi-Kisi Instrumen Kepemimpinan Transformasional

Kisi- kisi instrumen yang disajikan pada bagian ini merupakan kisi-kisi instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel kepemimpinan transformasional dan juga untuk memberikan gambaran tentang seberapa jauh instrumen ini mencerminkan indikator variabel kepemimpinan transformasional. Kisi-kisi instrumen kepemimpinan transformasional dapat dilihat dari pada tabel III.5 berikut ini:

Tabel III.5
Kisi-kisi Instrumen Variabel X1
Kepemimpinan Transformasional

No.	Indikator	Nomor Butir Positif (+)
1.	Pengaruh yang ideal atribut yang ideal)	5,9,11,13
2.	Pengaruh yang ideal (perilaku ideal)	2,7,12,19
3.	Motivasi inspiratif	4,6,14,20
4.	Stimulasi intelektual	1,3,16,18
5.	Konsiderasi yang diindividualisasikan	8,10,15,17

⁵ Ray Kest, *Transformational Leadership and its Outcomes in a local Government Disertations*, Walden University, 2007

Untuk menguji instrumen dengan menggunakan skala *likert* yang telah disediakan alternatif jawaban dari setiap butir pertanyaan dan responden dapat memilih satu jawaban yang sesuai. Skala *likert* tersebut yaitu, tidak sama sekali (0), sesekali (1), kadang-kadang (2), cukup sering (3), sering, meski tidak selalu (4). Pertanyaan-pertanyaan bersifat positif. Pilihan jawaban dari responden akan diberi nilai 0 hingga 4. Rincian alternatif jawaban dan skor penilaian yang diberikan dapat dilihat di tabel III.6 berikut ini:

Tabel III.6
Skala Penilaian Untuk Variabel X1
Kepemimpinan Transformasional

No.	Pilihan Jawaban	Bobot Skor Positif (+)
1	Sering, meski tidak selalu	4
2	Cukup Sering	3
3	Kadang-kadang	2
4	Sesekali	1
5	Tidak sama sekali	0

d. Validasi Instrumen Kepemimpinan Transformasional

Proses pengembangan instrumen kepemimpinan transformasional dimulai dengan penyusunan butir-butir instrumen dengan skala *likert*. Dalam menganalisis data hasil uji coba instrumen, pengujian validitas tidak dilakukan, karena penelitian menggunakan kuesioner replika. Sehingga, Peneliti hanya melakukan perhitungan reliabilitas terhadap butir-butir pernyataan.

Instrumen yang reliabel adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama. Perhitungan reliabilitas terhadap butir-butir pernyataan dengan menggunakan rumus *Alpha Cronbach*, yang sebelumnya dihitung terlebih dahulu varian butir dan varian total. Uji reliabilitas dengan rumus *Alpha Cronbach* sebagai berikut:

$$r_{ii} = \frac{k}{(k-1)} \left[1 - \frac{\sum Si^2}{St^2} \right]$$

Keterangan:

- r_{ii} = reliabilitas instrumen
- k = banyak butir pernyataan yang valid
- $\sum Si^2$ = jumlah varians skor butir
- St^2 = varians skor total

Sedangkan varians dapat dicari dengan menggunakan rumus:

$$S_i^2 = \frac{\sum X_i^2 - \frac{(\sum X_t)^2}{n}}{n}$$

Dimana bila $n > 30$ ($n-1$)

Keterangan:

- S_i^2 = varians butir
- $\sum X_i^2$ = jumlah dari hasil kuadrat dari setiap butir soal
- $(\sum X_i)^2$ = jumlah butir soal yang dikuadratkan
- x = skor yang dimiliki
- n = banyaknya subyek penelitian

Tabel III. 7
Tabel Interpretasi Reliabilitas

Besarnya nilai r	Interpretasi
0,800 – 1,000	Sangat Tinggi
0,600 – 0,799	Tinggi
0,400 – 0,599	Cukup
0,200 – 0,399	Rendah

Berdasarkan hasil perhitungan reliabilitas, maka didapatkan hasil (X1) sebesar 0,811. Hal ini menunjukkan bahwa koefisien reliabilitas tes termasuk ke dalam kategori (0,800 – 1,00), maka instrumen dinyatakan memiliki nilai reliabilitas yang sangat tinggi.

3. Budaya Organisasi

a. Definisi Konseptual

Budaya organisasi adalah asumsi dasar yang diyakini oleh anggota organisasi yang dikembangkan dan diwariskan untuk mengerjakan sesuatu berdasarkan kebiasaan, pola teladan, sikap, nilai, kebijaksanaan, dan kepercayaan.

b. Definisi Operasional

Dalam penelitian ini, budaya organisasi merupakan data primer yang diukur dengan kuesioner menggunakan skala Likert dengan indikator *Innovation* (Inovasi), *Orientation Toward People* (Orientasi Pada Orang), *Result Orientation* (Orientasi Pada Hasil), dan *Team Orientation* (Orientasi Tim).

c. Kisi-Kisi Instrumen Budaya Organisasi

Kisi-kisi instrumen budaya organisasi ini disajikan dengan tujuan untuk memberikan informasi mengenai butir-butir yang drop setelah dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas serta analisis butir soal untuk memberikan gambaran seberapa jauh instrumen final mencerminkan indikator tentang budaya organisasi. Kisi-kisi budaya organisasi dapat dilihat pada tabel III.8.

Tabel III.8
Kisi-kisi Instrumen Variabel X2
Budaya Organisasi

Variabel	Indikator	Butir Uji Coba		Butir Final	
		(+)	(-)	(+)	(-)
Budaya Organisasi	<i>Innovation</i> (Inovasi)	1,2,12	6,14,20	1,2,11	6,13,17
	<i>Orientation Toward People</i> (Orientasi Pada Orang)	3,12,15, 21	7,25	3,12,14,18	7,22
	<i>Result Orientation</i> (Orientasi Pada Hasil)	4,9*,16, 22	8,17*,23, 26,30	4,15	8,19, 20,23, 26
	<i>Team Orientation</i> (Orientasi Tim)	5,18*,24, 27,29*	10,11,19, 28	5,21,24	9,10, 16,25

Untuk mengisi instrumen variabel budaya organisasi dengan menggunakan skala *likert*, peneliti menyediakan alternatif jawaban dan nilai pada setiap butir pernyataan. Alternatif jawaban disesuaikan dengan skala Likert, yaitu: Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Ragu-ragu (RR), Tidak Setuju (TS), Sangat Tidak Setuju (STS). Dan nilai dari jawaban responden diberi nilai 5 sampai 1 untuk pertanyaan positif, dan 1 sampai 5 untuk pertanyaan negatif. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel III.9

Tabel III.9
Skala Penilaian Untuk Variabel X2
Budaya Organisasi

No.	Pilihan Jawaban	Pernyataan Positif	Pernyataan Negatif
1	Sangat Setuju (SS)	5	1
2	Setuju (S)	4	2
3	Ragu-ragu (RR)	3	3
4	Tidak Setuju (TS)	2	4
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1	5

d. Validasi Instrumen Budaya Organisasi

1) Pengujian Validitas

Proses pengembangan instrumen budaya organisasi dimulai dengan penyusunan butir-butir instrumen model skala *likert* yang mengacu kepada indikator budaya organisasi seperti yang terlihat pada tabel III.8 di atas. Tahap berikutnya, konsep instrumen dikonsultasikan kepada dosen pembimbing mengenai validitas konstruk, yaitu seberapa jauh butir-butir instrumen

tersebut telah mengukur indikator dari variabel budaya organisasi. Setelah disetujui, selanjutnya instrumen diujicobakan kepada 30 pegawai Direktorat Jenderal Badan Peradilan Umum Sekretariat Mahkamah Agung Republik Indonesia.

Proses validasi dilakukan dengan menggunakan analisis data hasil uji coba instrumen yaitu validitas butir dengan menggunakan rumus koefisien korelasi (*product moment*) antara skor butir dengan skor total instrumen. Rumus yang digunakan untuk uji validitas adalah sebagai berikut⁶ :

$$r_{it} = \frac{\Sigma X_i * X_t}{\sqrt{\Sigma X_i^2 \Sigma X_t^2}}$$

Keterangan:

r_{it} = koefisien korelasi antar skor butir soal dengan skor total

X_i = jumlah kuadrat deviasi skor dari X_i

X_t = jumlah kuadrat deviasi skor X_t

Dasar pengambilan keputusan dilihat dari kriteria batas minimum pernyataan sebagai berikut :

- Jika r positif, serta $r \geq 0.361$ maka item pernyataan tersebut dinyatakan valid.

⁶ *Ibid.*, hlm 125

- Jika r tidak positif, serta $r \leq 0.361$ maka item pernyataan tersebut dinyatakan tidak valid.

2) Pengujian Reliabel

Dari 30 pernyataan yang telah diujicobakan terdapat 4 pernyataan yang dinyatakan drop. Untuk menguji reliabilitas dalam penelitian ini, butir-butir yang dianggap valid dihitung reliabilitas dengan menggunakan koefisien reliabilitas *Alpha Cronbach*, yaitu selanjutnya setelah dinyatakan valid, kemudian dihitung reliabilitas dari masing-masing butir instrumen dengan menggunakan rumus *Alpha Cronbach* sebagai berikut:

$$r_{ii} = \frac{k}{(k-1)} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Keterangan:

R_{ii} = reliabilitas instrument

k = banyak butir pernyataan yang valid

$\sum S_i^2$ = jumlah varians skor butir

S_t^2 = varians skor total

Sedangkan varians dapat dicari dengan menggunakan rumus:

$$S_i^2 = \frac{\sum X_i^2 - \frac{(\sum X_t)^2}{n}}{n}$$

Dimana bila $n > 30$ ($n-1$)

Keterangan:

S_i^2 = varians butir

$\sum X_i^2$ = jumlah dari hasil kuadrat dari setiap butir soal

$(\sum X_i)^2$ = jumlah butir soal yang dikuadratkan

x = skor yang dimiliki

n = banyaknya subyek penelitian

Tabel III. 10
Tabel Interpretasi Reliabilitas

Besarnya nilai r	Interpretasi
0,800 – 1,000	Sangat Tinggi
0,600 – 0,799	Tinggi
0,400 – 0,599	Cukup
0,200 – 0,399	Rendah

Berdasarkan hasil perhitungan reliabilitas, maka didapatkan hasil (X^2) sebesar 0,879. Hal ini menunjukkan bahwa koefisien reliabilitas tes termasuk ke dalam kategori (0,800 – 1,00), maka instrumen dinyatakan memiliki nilai reliabilitas yang sangat tinggi. Dengan demikian, dapat diketahui bahwa instrumen pernyataan yang berjumlah 26 butir pernyataan yang akan digunakan sebagai instrumen final untuk mengukur variabel budaya organisasi.

F. Teknis Analisis Data

Pada penelitian ini sesuai dengan metodologi dan tujuan penelitian untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Sifat penelitian ini adalah penelitian kuantitatif, maka teknik analisis menggunakan statistik. Teknik pengelolaan data dalam penelitian ini menggunakan program SPSS versi 24.0. Adapun langkah-langkah dalam menganalisis data adalah sebagai berikut :

1. Uji Persyaratan Analisis

a. Uji Normalitas

Uji normalitas data dilakukan untuk melihat apakah suatu data terdistribusi secara normal atau tidak. Uji normalitas data dilakukan untuk melihat normal *probability plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dari data yang sesungguhnya dengan distribusi kumulatif dari distribusi normal.

Distribusi normal akan membentuk garis lurus diagonal dan plotting data akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika distribusi data adalah normal, maka data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya. Uji statistik yang dapat digunakan dalam uji normalitas adalah uji Kolmogrov-Smirnov⁷.

Kriteria pengambilan keputusan dengan uji statistik Kolmogrov-Smirnov yaitu:

- a) Jika signifikansi $> 0,05$ maka data berdistribusi normal

⁷ Dwi Priyatno, *SPSS Analisis Korelasi, Regresi dan Multivariate* (Yogyakarta: Gava Media, 2009), hlm 56

b) Jika signifikansi $< 0,05$ maka data tidak berdistribusi normal

Sedangkan kriteria pengambilan keputusan dengan analisis grafik (normal probability), yaitu sebagai berikut:

- a) Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- b) Jika data menyebar jauh dari garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

b. Uji Linearitas

Uji linearitas digunakan bertujuan untuk mengetahui apakah dua variabel memiliki hubungan yang linear atau tidak secara signifikan. Uji linearitas biasanya digunakan sebagai prasyarat dalam analisis korelasi atau regresi *linear*. Strategi untuk memverifikasi hubungan linear tersebut dapat dilakukan dengan Anova. Kriteria pengambilan keputusan dengan uji linearitas dengan Anova yaitu:

- a) Jika *linearity* $< 0,05$ maka dua variabel dikatakan mempunyai hubungan linear.
- b) Jika *linearity* $> 0,05$ maka dua variabel tidak mempunyai hubungan linear.

2. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas adalah keadaan dimana terjadi hubungan linear yang sempurna atau mendekati sempurna antar variabel independen dalam model regresi. Uji Multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi yang tinggi atau sempurna antara variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antara variabel bebas. Cara mengetahui apakah setiap variabel memiliki multikolinearitas atau tidak dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan VIF (*Variance Inflation Factor*).

Kriteria pengujian statistik dengan melihat nilai VIF

- 1) Kriteria pengujian $VIF > 10$, maka terjadi multikolinearitas
- 2) Kriteria pengujian $VIF < 10$, maka artinya tidak terjadi multikolinearitas.

Sedangkan kriteria pengujian statistik dengan melihat nilai Tolerance yaitu :

- 1) Jika nilai Tolerance $< 0,1$ maka artinya terjadi multikolinearitas.
- 2) Jika nilai Tolerance $> 0,1$ maka artinya tidak terjadi multikolinearitas

b. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual suatu

pengamatan ke pengamatan lain. Model yang baik adalah homoskedastisitas. Untuk mendeteksi heteroskedastisitas menggunakan metode grafik. Deteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada atau tidaknya pola tertentu pada grafik Scatterplot antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu X dan \hat{Y} (Y yang telah diprediksi ZPRED) dan sumbu Y adalah residual atau SRESID ($\hat{Y}-Y$) yang telah distudentized⁸.

Kriteria pengujian statistik:

- 1) Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar, kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
- 2) Jika tidak ada pola yang jelas, secara titik-titik di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y secara acak, maka tidak terjadi heteroskedastisitas atau model homoskedastisitas.

Selain itu, untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat menggunakan uji *glejser* yaitu dengan meregresi nilai absolute residual terhadap variabel independent.

Hipotesis penelitiannya adalah:

- 1) H_0 : Varians residual konstan (Homokedastisitas)
- 2) H_a : Varians residual tidak konstan (Heteroskedastisitas).

⁸ Imam Ghozali, *Ekonometrika Teori Konsep dan Aplikasi dengan SPSS* (Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2009), hlm 37

Sedangkan kriteria pengujian dengan uji statistik yaitu:

- 1) Jika signifikansi $> 0,05$, maka H_0 diterima artinya tidak terjadi heteroskedastisitas.
- 2) Jika signifikansi $< 0,05$, maka H_0 ditolak artinya terjadi heteroskedastisitas.

3. Persamaan Regresi Berganda

Analisis regresi linear digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan antar variabel yang diteliti. Analisis regresi linear yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda yang biasanya digunakan untuk mengetahui pengaruh dua variabel terikat. Persamaan regresi linier ganda adalah sebagai berikut:

$$\hat{Y} = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Keterangan:

- \hat{Y} = variabel terikat (Kepuasan Kerja)
- X_1 = variabel bebas pertama (Kepemimpinan Transformasional)
- X_2 = variabel bebas kedua (Budaya Organisasi)
- a = konstanta (Nilai \hat{Y} apabila $X_1, X_2, \dots, X_n = 0$)
- b_1 = koefisien regresi variabel bebas pertama, X_1 (Kepemimpinan Transformasional)
- b_2 = koefisien regresi variabel bebas kedua, X_2 (Budaya Organisasi)

Dimana koefisien a dapat dicari dengan rumus sebagai berikut:

$$a = \hat{Y} - b_1X_1 - b_2X_2$$

Koefisien b_1 dapat dicari dengan rumus:

$$b_1 = \frac{\sum X_2^2 \sum X_1 Y - \sum X_1 X_2 \sum X_2 Y}{\sum X_1^2 \sum X_2^2 - (\sum X_1 X_2)^2}$$

Koefisien b_2 dapat dicari dengan rumus:

$$b_2 = \frac{\sum X_1^2 \sum X_2 Y - \sum X_1 X_2 \sum X_1 Y}{\sum X_1^2 \sum X_2^2 - (\sum X_1 X_2)^2}$$

4. Uji Hipotesis

a. Uji F

Uji F atau uji koefisien regresi secara serentak, yaitu digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen secara serentak terhadap variabel dependen, apakah pengaruhnya signifikan atau tidak. Dalam program SPSS untuk hasil F_{hitung} dapat dilihat pada tabel Anova. Hipotesis penelitiannya adalah sebagai berikut :

$$1) H_0 : b_1 = b_2 = 0$$

Artinya variabel kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara serentak tidak berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

$$2) H_a : b_1 \neq b_2 \neq 0$$

Artinya variabel kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara serentak berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Kriteria pengambilan keputusan, yaitu:

1. $F_{hitung} < F_{tabel}$, jadi H_0 diterima
2. $F_{hitung} > F_{tabel}$, jadi H_0 ditolak⁹

b. Uji t

Uji t untuk mengetahui pengaruh variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen, apakah pengaruhnya signifikan atau tidak.

Hipotesis penelitiannya:

- 1) $H_0 : b_1 = 0$, artinya variabel kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
- 2) $H_0 : b_2 = 0$, artinya variabel budaya organisasi tidak berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Kriteria pengambilan keputusannya, yaitu:

- $t_{hitung} < t_{tabel}$, jadi H_0 diterima
- $t_{hitung} > t_{tabel}$, jadi H_0 ditolak

⁹ Dwi Priyanto, *Loc. Cit*, hlm 48-49

5. Koefisien Determinasi

Pengujian ini dilakukan untuk mengukur sejauh mana tingkat keberhasilan model regresi yang digunakan dalam menerangkan nilai variabel bebas. Nilai koefisien determinasi hanya berkisar antara 0 sampai 1 ($0 < R < 1$) yang dijelaskan dalam ukuran presentase.

Nilai R^2 menunjukkan seberapa besar variasi dari variabel terkait dapat diterangkan oleh variabel bebas. Jika $R^2 = 0$, maka variasi dari variabel terkait tidak dapat diterangkan oleh variabel bebas. Jika $R^2 = 1$, maka variasi dari variabel terikat dapat diterangkan oleh variabel bebas. Semua titik observasi berada tepat pada garis regresi $R^2=1$

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

Keterangan:

KD = Koefisien determinasi

R = Nilai Koefisien korelasi

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Data

Deskripsi data hasil penelitian dimaksudkan untuk menyajikan gambaran umum mengenai penyebaran data. Berdasarkan jumlah variabel penelitian dan merujuk pada masalah penelitian, maka deskripsi data dapat dikelompokkan menjadi dua bagian sesuai dengan jumlah variabel penelitian. Variabel tersebut yaitu variabel bebas (X) yang mempengaruhi. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel bebas adalah kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi, serta untuk variabel terikat (Y) sebagai variabel yang dipengaruhi dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja. Hasil perhitungan statistik deskriptif masing-masing variabel secara lengkap diuraikan sebagai berikut:

1. Data Kepuasan Kerja

Data kepuasan kerja (Variabel Y) diperoleh melalui pengisian instrumen penelitian oleh pegawai Sekretariat Mahkamah Agung Republik Indonesia sebanyak 110 pegawai sebagai responden, dengan kuesioner berisikan pernyataan menggunakan skala likert. Instrumen penelitian berisikan 28 butir pernyataan yang telah melalui proses dan reliabilitas.

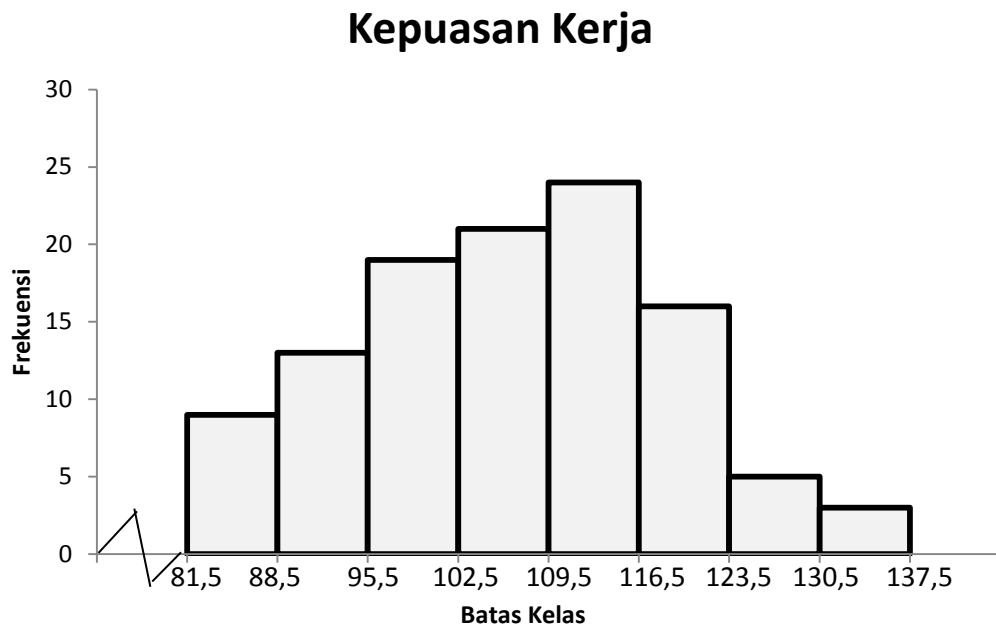
Kepuasan kerja terdiri atas 5 dimensi yaitu gaji, pekerjaan itu sendiri, promosi, rekan kerja dan kondisi kerja. Berdasarkan data yang

diperoleh, kepuasan kerja memiliki skor tertinggi sebesar 136 dan skor terendah sebesar 82. Nilai rata-rata sebesar 106,64, skor varian sebesar 146,674 dan simpangan baku sebesar 12,111.

Distribusi frekuensi data kepuasan kerja dapat dilihat pada tabel di bawah ini. Dimana rentang skor sebesar 54; banyaknya kelas interval 7,74 dibulatkan menjadi 8, dan panjang interval kelas adalah 6,75 dibulatkan menjadi 7.

Tabel IV.1
Distribusi Frekuensi Variabel Y (Kepuasan Kerja)

No	Kelas Interval	Batas Bawah	Batas Atas	Fr. Absolute	Fr. Relative(%)
1	82 – 88	81.5	88.5	9	8%
2	89 – 95	88.5	95.5	13	12%
3	96 – 102	95.5	102.5	19	17%
4	103 – 109	102.5	109.5	21	19%
5	110 – 116	109.5	116.5	24	22%
6	117 – 123	116.5	123.5	16	15%
7	124 – 130	123.5	130.5	5	5%
8	131 – 137	130.5	137.5	3	3%
Total				110	100%



Gambar IV.1
Grafik Histogram Variabel Y (Kepuasan Kerja)

Berdasarkan grafik histogram gambar IV.1 dapat dilihat bahwa frekuensi tertinggi variabel kepuasan kerja yaitu terletak pada interval kelas ke- lima yakni antara 109,5-116,5, dengan frekuensi relatif sebesar 22% dan frekuensi kelas terendah terletak pada interval kelas ke-delapan yaitu antara 130,5-137,5 dengan frekuensi relatif sebesar 3%.

Tabel IV.2
Rata-rata Hitung Skor Dimensi Kepuasan Kerja

Dimensi	Item	Skor	N	Total Skor	Mean	Presentase
Pekerjaan Itu Sendiri	1	401	7	2802	400.29	19.08%
	2	396				
	4	385				
	7	413				
	13	407				
	18	396				
	22	404				
Gaji	3	418	5	2114	422.80	20.15%
	5	420				
	8	435				
	10	432				
	23	409				
Promosi	6	433	5	2118	423.60	20.19%
	14	417				
	16	416				
	19	429				
	28	423				
Rekan Kerja	9	429	6	2643	440.50	21.00%
	12	457				
	15	457				
	20	430				
	24	440				
	25	430				
Kondisi Kerja	11	413	5	2053	410.60	19.57%
	17	409				
	21	415				
	26	410				
	27	406				
Total		11730	28	11730	2097.79	100%

Sumber : Data diolah oleh peneliti

Berdasarkan pada tabel IV.2 rata-rata hitung skor di atas, dapat diketahui bahwa skor dimensi kepuasan kerja yang paling tinggi adalah rekan kerja yaitu sebesar 21,00 %. Sedangkan skor dimensi yang paling rendah dari variabel kepuasan kerja adalah pada pekerjaan itu sendiri yaitu sebesar 19,08%.

2. Data Variabel X1 (Kepemimpinan Transformasional)

Data kepemimpinan transformasional (Variabel X1) diperoleh melalui pengisian instrumen penelitian oleh pegawai Sekretariat Mahkamah Agung Republik Indonesia sebanyak 110 pegawai sebagai responden dan instrument penelitian berisikan 20 butir pernyataan

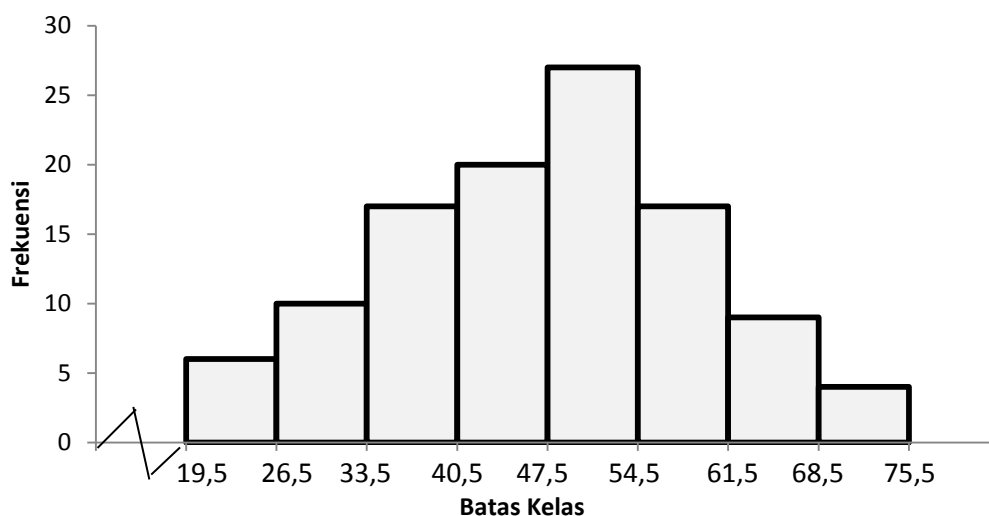
Berdasarkan data yang diperoleh, kepemimpinan transformasional memiliki skor tertinggi sebesar 73 dan skor terendah sebesar 20. Nilai rata-rata sebesar 47,15, skor varian sebesar 152,132 dan simpangan baku sebesar 12,334. Distribusi frekuensi data kepemimpinan transformasional dapat dilihat pada tabel di bawah ini. Dimana rentang skor sebesar 53; banyaknya kelas interval 7,74 dibulatkan menjadi 8, dan panjang interval kelas adalah 6,63 dibulatkan menjadi 7.

**Tabel IV.3 Distribusi Frekuensi Variabel X1
(Kepemimpinan Transformasional)**

NO	Kelas Interval	Batas Bawah	Batas Atas	Fr. Absolute	Fr. Relative (%)
1	20 - 26	19.5	26.5	6	5%
2	27 - 33	26.5	33.5	10	9%
3	34 - 40	33.5	40.5	17	15%
4	41 - 47	40.5	47.5	20	18%
5	48 - 54	47.5	54.5	27	25%
6	55 - 61	54.5	61.5	17	15%
7	62 - 68	61.5	68.5	9	8%
8	69 - 75	68.5	75.5	4	4%
				110	100%

Sumber : Data diolah oleh peneliti

Kepemimpinan Transformasional



Berdasarkan grafik histogram gambar IV.2 dapat dilihat bahwa frekuensi tertinggi variabel kepuasan kerja yaitu terletak pada interval kelas ke- lima yakni antara 47,5-54,5, dengan frekuensi relatif sebesar 25% dan frekuensi kelas terendah terletak pada interval kelas ke-delapan yaitu antara 68,5-75,5 dengan frekuensi relatif sebesar 4%.

Tabel IV.4
Rata-rata Hitung Skor Indikator (X1)
Kepemimpinan Transformasional

Indikator	Item	Skor	N	Total Skor	Mean	Presentase
Stimulasi Intelektual	1	281	4	1134	283.50	21.86%
	3	297				
	16	276				
	18	280				
Pengaruh yang ideal (perilaku ideal)	2	272	4	1054	263.50	20.32%
	7	249				
	12	249				
	19	284				
Motivasi inspiratif	4	248	4	1027	256.75	19.80%
	6	280				
	14	254				
	20	245				
Pengaruh yang ideal (atribut yang ideal)	5	280	4	1015	253.75	19.57%
	9	251				
	11	235				
	13	249				
Konsiderasi yang diindividualisasikan	8	218	4	957	239.25	18.45%
	10	236				
	15	255				
	17	248				
Total		5187	20	5187	1296.75	100%

Sumber : Data diolah oleh peneliti

Berdasarkan hasil rata-rata hitung skor di atas, dapat diketahui indikator variabel kepemimpinan transformasional yang paling tinggi adalah stimulasi intelektual yaitu sebesar 21,86%, sedangkan indikator variabel kepemimpinan transformasional yang paling rendah adalah pada konsiderasi yang diindividualisasikan yaitu 18,45%.

3. Data Variabel X2 (Budaya Organisasi)

Data budaya organisasi (Variabel X2) diperoleh melalui pengisian instrumen penelitian oleh pegawai Sekretariat Mahkamah

Agung Republik Indonesia sebanyak 110 pegawai sebagai responden dengan kuesioner berisikan pernyataan menggunakan skala likert. Instrument penelitian berisikan 26 butir pernyataan yang telah melalui proses dan reliabilitas.

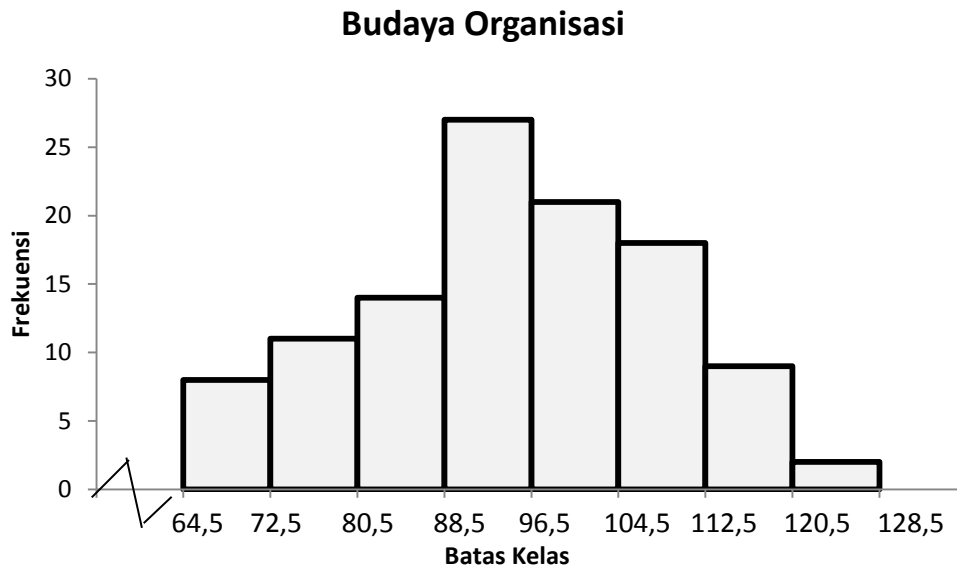
Berdasarkan data yang diperoleh, budaya organisasi memiliki skor tertinggi sebesar 128 dan skor terendah sebesar 65. Nilai rata-rata sebesar 94,79, skor varian sebesar 203,231 dan simpangan baku sebesar 14,256. Distribusi frekuensi data budaya organisasi dapat dilihat pada tabel di bawah ini. Dimana rentang skor sebesar 63; banyaknya kelas interval 7,74 dibulatkan menjadi 8, dan panjang interval kelas adalah 7,88 dibulatkan menjadi 8.

**Tabel IV.5 Distribusi Frekuensi Variabel X2
(Budaya Organisasi)**

No	Kelas Interval	Batas Bawah	Batas Atas	Fr. Absolute	Fr. Relative (%)
1	65 – 72	64.5	72.5	8	7%
2	73 – 80	72.5	80.5	11	10%
3	81 – 88	80.5	88.5	14	13%
4	89 – 96	88.5	96.5	27	25%
5	97 - 104	96.5	104.5	21	19%
6	105 - 112	104.5	112.5	18	16%
7	113 - 120	112.5	120.5	9	8%
8	121 - 128	120.5	128.5	2	2%
				110	100%

Sumber : Data diolah oleh peneliti

**Gambar IV.3 Grafik Histogram Variabel X2
(Budaya Organisasi)**



Berdasarkan grafik histogram gambar IV.3 dapat dilihat bahwa frekuensi tertinggi variabel budaya organisasi yaitu terletak pada interval kelas keempat yakni antara 88,5-96,5 dengan frekuensi relatif sebesar 25% dan frekuensi kelas terendah terletak pada interval kelas ke-delapan yaitu antara 120,5-128,5 dengan frekuensi relatif sebesar 2%.

Tabel IV.6
Rata-rata Hitung Skor Indikator (X₂)
Budaya Organisasi

Indikator	Item	Skor	N	Total Skor	Mean	Presentase
<i>Inovation</i> (Inovasi)	1	389	6	2423	403.83	25.19%
	2	406				
	6	415				
	11	393				
	13	409				
	17	411				
<i>Orientation Toward People</i> (Orientasi Pada Orang)	3	387	6	2336	389.33	24.29%
	7	380				
	12	382				
	14	404				
	18	392				
	22	391				
<i>Result Orientation</i> (Orientasi Pada Hasil)	4	405	7	2791	398.71	24.87%
	8	415				
	15	390				
	19	408				
	20	380				
	23	389				
	26	404				
<i>Team Orientation</i> (Orientasi Tim)	5	411	7	2877	411.00	25.64%
	9	413				
	10	419				
	16	422				
	21	404				
	24	399				
	25	409				
Total		10427	26	10427	1602.88	100%

Berdasarkan hasil rata-rata hitung skor di atas, dapat diketahui indikator variabel budaya organisasi yang paling tinggi adalah *Team Orientation* (Orientasi Tim) yaitu sebesar 25,64%, sedangkan indikator

variabel budaya organisasi yang paling rendah adalah *Orientation Toward People* (Orientasi Pada Orang) yaitu sebesar 24,26%.

B. Analisis Data

1. Uji Persyaratan Analisis

a. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah populasi data berdistribusi normal atau tidak. Pengujian normalitas pada penelitian ini menggunakan uji *Kolmogrov Smirnov* dengan tingkat signifikansi 0,05. Kriteria pengujian dengan uji statistik *Kolmogrof Smirnov* yaitu jika signifikansi $> 0,05$ maka data berdistribusi normal dan jika signifikansi $< 0,05$ maka data tidak berdistribusi normal. Hasil output perhitungan uji normalitas *Kolmogrof Smirnov* menggunakan SPSS adalah sebagai berikut:

Tabel IV.7
Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test				
		Kepuasan Kerja	Kepemimpinan Transformasional	Budaya Organisasi
N		110	110	110
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	106.64	47.15	94.79
	Std. Deviation	12.111	12.334	14.256
Most Extreme Differences	Absolute	.071	.068	.062
	Positive	.052	.041	.043
	Negative	-.071	-.068	-.062
Test Statistic		.071	.068	.062
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200^{c,d}	.200^{c,d}	.200^{c,d}

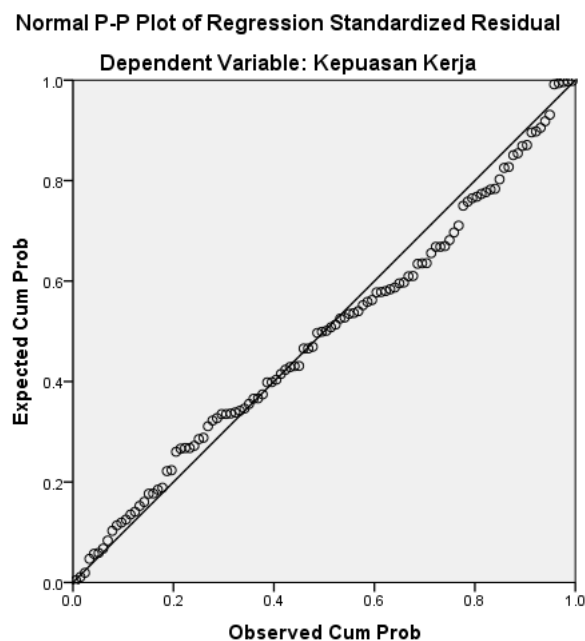
a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

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

Berdasarkan hasil pengujian tersebut, dapat diketahui bahwa signifikansi nilai kepuasan kerja (Y), kepemimpinan transformasional (X_1) dan budaya organisasi (X_2) serta signifikansi residual adalah 0,200 yang semuanya lebih dari 0,05. Maka data H_0 diterima, artinya data berdistribusi normal. Dengan demikian dalam penelitian ini dapat digunakan analisis selanjutnya dengan menggunakan statistik. Selain menggunakan *Kolmogrof-Smirnov*, uji normalitas juga dapat dilihat melalui *Normal Probability Plot*.



Gambar IV.4
Plot Uji Normalitas

Dari gambar diatas, dapat diketahui bahwa data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal dan model regresi telah memenuhi asumsi normalitas.

b. Uji Linearitas

Pengujian linearitas digunakan untuk mengetahui apakah model regresi berganda pada penelitian ini bersifat linear atau tidak secara signifikan. Pengambilan keputusan dapat dilihat dari hasil output pada tabel anova dengan taraf signifikansi pada *Linearity* $< 0,05$ maka dua variabel dikatakan mempunyai hubungan linear. Apabila taraf signifikansi pada *Linearity* $> 0,05$ maka dua variabel dikatakan tidak mempunyai hubungan yang linear.

Tabel IV.8
Hasil Uji Linearitas X_1 dengan Y

ANOVA Table							
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kepuasan Kerja * Kepemimpinan Transformasional	Between Groups	(Combined)	8232.505	41	200.793	1.761	.019
		Linearity	3518.966	1	3518.966	30.856	.000
		Deviation from Linearity	4713.539	40	117.838	1.033	.444
	Within Groups		7754.950	68	114.043		
	Total		15987.455	109			

Berdasarkan data pada tabel anova di atas, dapat diketahui bahwa nilai signifikansi pada *linearity* untuk variabel kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja sebesar 0,000. Hal ini membuktikan bahwa asumsi hubungan linearitas antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terpenuhi karena taraf signifikansi pada *linearity* $< 0,05$ yang artinya mempunyai pengaruh yang linear.

Tabel IV.9
Hasil Uji Linearitas X_2 dengan Y

ANOVA Table							
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kepuasan Kerja * Budaya Organisasi	Between Groups	(Combined)	12417.546	48	258.699	4.420	.000
		Linearity	8528.052	1	8528.052	145.721	.000
		Deviation from Linearity	3889.495	47	82.755	1.414	.101
	Within Groups		3569.908	61	58.523		
	Total		15987.455	109			

Berdasarkan hasil pengujian tersebut dapat diketahui bahwa nilai signifikansi pada *linearity* untuk variabel budaya organisasi dan variabel kepuasan kerja sebesar 0,000. Maka dapat disimpulkan bahwa asumsi hubungan linearitas antara budaya organisasi dan kepuasan kerja terpenuhi karena signifikansi pada *linearity* $< 0,05$.

2. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas merupakan keadaan dimana dua variabel independen atau lebih pada model regresi terjadi hubungan linier yang sempurna atau mendekati sempurna. Model regresi yang baik mensyaratkan tidak adanya masalah multikolinieritas dengan melihat *Tolerance* dan *Variance Factor* (VIF). Semakin kecil nilai *Tolerance* dan semakin besar nilai VIF maka akan semakin terjadi masalah multikolinieritas. Kriteria pengambilan keputusannya yaitu jika mulai *Tolerance* lebih besar dari 0,1 dan nilai VIF

kurang dari 10 maka terjadi multikolinieritas. Hasil perhitungan uji multikolinieritas pada SPSS 24.0 adalah sebagai berikut:

Tabel IV.10
Uji Multikolinieritas
Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	Kepemimpinan Transformasional	.900	1.111
	Budaya Organisasi	.900	1.111

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa nilai *Tolerance* variabel kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi sebesar 0,900 yang berarti lebih besar dari 0,1 dan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) sebesar 1,111 yang berarti kurang dari 10. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa dalam model regresi ini tidak ditemukan masalah multikolinieritas.

b. Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas keadaan dimana terjadi ketidaksamaan varian dari residual untuk semua model regresi. Model regresi yang baik mensyaratkan tidak adanya masalah heteroskedastisitas. Untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat menggunakan uji *Glejser* dengan mengabsolutkan nilai residual dan melihat pola nilai signifikansi. Kriteria keputusannya yaitu jika signifikansi $>0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi masalah

heteroskedastisitas. Berikut hasil perhitungan uji heteroskedastisitas dapat dilihat di bawah ini menggunakan SPSS 24.0.

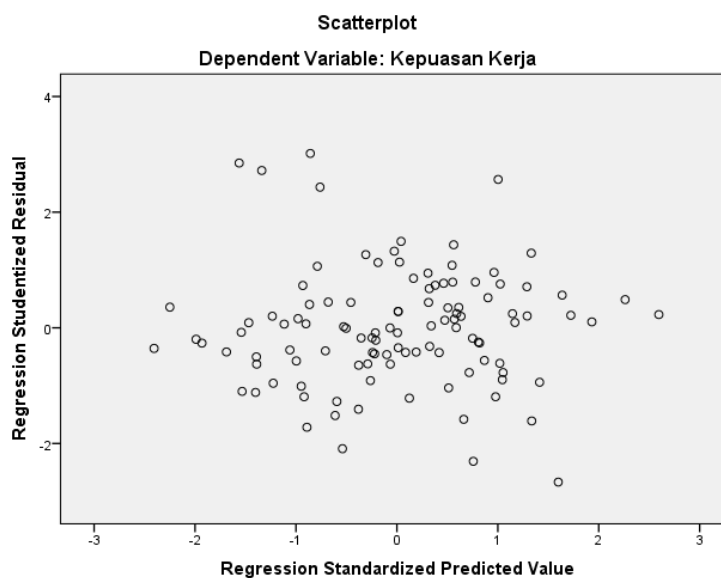
Tabel IV. 11
Uji Heteroskedastisitas

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.763	3.556		1.902	.060
	Kepemimpinan Transformasional	.071	.044	.164	1.629	.106
	Budaya Organisasi	-.044	.038	-.118	-1.172	.244

a. Dependent Variable: RES2

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa nilai signifikansi kepemimpinan transformasional (X_1) sebesar $0,106 > 0,05$ dan signifikansi budaya organisasi (X_2) sebesar $0,244 > 0,05$. Dengan demikian, karena nilai signifikansi lebih dari $0,05$ maka H_0 diterima, artinya model regresi tidak ditemukan adanya masalah heteroskedastisitas.

Selain menggunakan *Glejser*, uji heteroskedastisitas juga dapat dilihat melalui *Scatterplot*. Berikut hasil output berupa plot uji heteroskedastisitas menggunakan SPSS adalah sebagai berikut:



Gambar IV.5
Uji Heteroskedastisitas *Scatterplot*

Berdasarkan gambar *Scatterplot* diatas, dapat diketahui bahwa titik-titik menyebar dengan pola yang tidak jelas, yaitu diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa dalam model regresi pada penelitian ini tidak terdapat masalah heteroskedastisitas.

3. Uji Regresi Berganda

Uji regresi dilakukan untuk mengetahui bagaimana suatu variabel mempengaruhi variabel lain. Rumus regresi linier berganda ini digunakan untuk mengetahui hubungan kuantitatif dari kepemimpinan transformasional (X1) dan budaya organisasi (X2) terhadap kepuasan kerja (Y). Hasil perhitungan uji regresi berganda pada SPSS 24.0 adalah sebagai berikut:

Tabel IV.12
Uji Regresi Berganda

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	44.052	5.389		8.174	.000
	Kepemimpinan Transformasional	.178	.066	.181	2.690	.008
	Budaya Organisasi	.572	.057	.673	9.988	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Berdasarkan tabel di atas, diperoleh persamaan regresi berganda sebagai berikut:

$$\hat{Y} = 44,052 + 0,178X_1 + 0,572X_2$$

Pada persamaan regresi di atas, nilai konstanta sebesar 44,052, artinya jika kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi nilainya 0, maka kepuasan kerja nilainya adalah 44,052. Nilai koefisien (b_1) sebesar 0,178 artinya jika kepemimpinan transformasional mengalami kenaikan sebesar 1 persen dan budaya organisasi tetap, maka kepuasan kerja akan meningkat sebesar 0,178 dengan asumsi variabel bebas lainnya tetap. Koefisien bernilai positif artinya terdapat pengaruh positif antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja.

Nilai koefisien (b_2) sebesar 0,572 artinya jika kepemimpinan transformasional nilainya tetap dan budaya organisasi nilainya ditingkatkan sebesar 1 persen, maka kepuasan

kerja akan meningkat sebesar 0,572 dengan asumsi variabel bebas lainnya bernilai tetap. Koefisien bernilai positif artinya terdapat pengaruh yang positif antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja, yang artinya semakin tinggi budaya organisasi maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerjanya.

4. Uji Hipotesis

a. Uji F

Uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen secara serentak terhadap variabel dependen, apakah pengaruhnya signifikan atau tidak. Kriteria pengambilan keputusan yaitu jika $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka H_0 ditolak, artinya variabel X_1 dan X_2 secara serentak berpengaruh terhadap Y . Berikut hasil perhitungan Uji F dengan menggunakan SPSS.

Tabel IV.13
Uji F

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9000.461	2	4500.230	68.917	.000^b
	Residual	6986.994	107	65.299		
	Total	15987.455	109			
a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja						
b. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional						

Berdasarkan tabel diatas, F_{hitung} sebesar 68,917 sedangkan besarnya F_{tabel} dapat dilihat pada tabel statistik dengan signifikansi 5% atau 0,05 $df = k-1$ atau $3-1=2$ dan $df_2 = n-k-1$ atau $110-2-1=107$, maka diperoleh F_{tabel} 3,08. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh secara serentak terhadap kepuasan kerja karena nilai F_{hitung} sebesar $68,917 >$ nilai F_{tabel} sebesar 3,08.

b. Uji T

Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen yaitu apakah pengaruhnya signifikan atau tidak. Kriteria pengambilan keputusan yaitu jika $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka H_0 diterima, artinya variabel X_1 tidak berpengaruh positif terhadap Y atau X_2 tidak berpengaruh positif terhadap Y. Sedangkan jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak, artinya variabel X_1 berpengaruh positif terhadap Y atau X_2 berpengaruh positif terhadap Y. Hasil perhitungan Uji t dengan menggunakan SPSS sebagai berikut:

Tabel IV.14
Uji T

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	44.052	5.389		8.174	.000
	Kepemimpinan Transformasional	.178	.066	.181	2.690	.008
	Budaya Organisasi	.572	.057	.673	9.988	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil perhitungan diatas, diperoleh t_{hitung} untuk kepemimpinan transformasional sebesar 2,690 dan t_{hitung} untuk budaya organisasi sebesar 9,988. Sedangkan besarnya t_{tabel} dapat dicari pada tabel statistik pada signifikansi 5% atau 0,05 dengan $df_1(\text{jumlah variabel}-1) = k-1$ atau $3-1=2$ dan $df_2 = n-k-1$ atau $110-2-1 = 107$. Maka diperoleh t_{tabel} sebesar 1,662. Dengan demikian, dapat diketahui bahwa t_{hitung} dari kepemimpinan transformasional sebesar $2,690 > 1,662$, maka H_0 ditolak sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional secara parsial memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

Kemudian, dapat diketahui bahwa t_{hitung} dari budaya organisasi sebesar $9,988 > t_{tabel} 1,662$, maka H_0 ditolak, sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa budaya organisasi secara parsial memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

5. Koefisien Determinasi

Analisis koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur sejauh mana tingkat keberhasilan model regresi yang digunakan dalam menerangkan nilai variabel bebas. Berikut ini merupakan hasil perhitungan koefisien determinasi menggunakan SPSS 24.0.

Tabel IV.15
Koefisien Determinasi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.750^a	.563	.555	8.081
a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional				

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa R^2 sebesar 0,563. Jadi, kemampuan dari variabel kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi untuk menjelaskan kepuasan kerja secara simultan yaitu 56,3% sedangkan sisanya 43,7% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti.

C. Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian regresi berganda, kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kepuasan kerja dengan koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,563. Artinya, pengaruh variabel independen yaitu kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap variabel dependen yaitu kepuasan kerja sebesar 56,3% dan sisanya 43,7% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti.

Kemudian berdasarkan hasil uji hipotesis, kedua variabel bebas yaitu kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara serentak memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja dengan $F_{hitung} > F_{tabel}$, yaitu sebesar $68,917 > 3,08$ sehingga dapat disimpulkan kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara serentak berpengaruh terhadap

kepuasan kerja. Secara parsial variabel kepemimpinan transformasional memiliki $t_{hitung} = 2,690$ dan budaya organisasi memiliki $t_{hitung} = 9,988$ dengan t_{tabel} sebesar 1,662 sehingga $t_{hitung} > t_{tabel}$.

Selanjutnya, berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan, maka dapat diinterpretasikan bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi kepuasan kerja, artinya semakin tinggi kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi kepuasan kerja pada pegawai Sekretariat Mahkamah Agung Republik Indonesia. Selain itu, budaya organisasi juga mempengaruhi kepuasan kerja, semakin tinggi budaya organisasi, maka semakin tinggi kepuasan kerja pada pegawai Sekretariat Mahkamah Agung Republik Indonesia.

D. Keterbatasan Hasil Penelitian

Peneliti menyadari bahwa penelitian ini tidak sepenuhnya sampai pada kebenaran yang mutlak. Hal ini disebabkan oleh masih terdapatnya banyak keterbatasan dalam penelitian diantaranya sebagai berikut:

1. Variabel terikat yaitu kepuasan kerja tidak selalu tidak selalu dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor-faktor lainnya yang tidak diteliti.
2. Keterbatasan waktu, biaya, dan tenaga dalam menyelesaikan penelitian ini.
3. Hasil penelitian tidak sepenuhnya dapat digeneralisasikan di perusahaan atau instansi lainnya, karena setiap responden memiliki karakteristik dan keinginan yang berbeda.

BAB V

KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian tentang pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada pegawai di Sekretariat Mahkamah Agung Republik Indonesia dan pengolahan statistik yang telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai dengan nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$, yaitu sebesar $68,917 > 3,08$. Artinya, jika kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi tinggi, maka kepuasan kerja pada diri pegawai juga akan tinggi, dan sebaliknya jika kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi rendah maka kepuasan kerja juga akan rendah.
2. Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pegawai dengan nilai t_{hitung} sebesar $2,690 > 1,662$. Artinya, jika kepemimpinan transformasional tinggi, maka kepuasan kerja pada diri pegawai juga akan tinggi, sebaliknya jika kepemimpinan transformasional rendah, maka kepuasan kerja juga akan rendah.

3. Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dengan nilai thitung sebesar $9,988 > 1,662$, artinya, budaya organisasi tinggi maka kepuasan kerja juga tinggi, dan sebaliknya jika budaya organisasi rendah maka kepuasan kerja juga akan rendah.
4. Berdasarkan uji koefisien determinasi, dapat disimpulkan bahwa kontribusi yang diberikan oleh variabel kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja yaitu sebesar 56,3% sedangkan sisanya 43,7% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti.

B. Implikasi

Berdasarkan kesimpulan di atas, kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi pada pegawai memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja pada pegawai Sekretariat Mahkamah Agung Republik Indonesia. Hal ini menunjukkan bahwa kedua hal tersebut memiliki peranan yang penting dalam meningkatkan kepuasan kerja.

Berdasarkan rata-rata hitung skor pada dimensi kepuasan kerja diperoleh skor terendah adalah pekerjaan itu sendiri. Hal tersebut terjadi karena masih adanya pekerjaan yang kurang sesuai dengan kemampuan para pegawai dan pegawai juga tak jarang mengerjakan pekerjaan diluar dari *job description* yang dimilikinya.

Selain itu pada variabel kepemimpinan transformasional, skor indikator terendah adalah konsiderasi yang diindividualisasikan. Hal tersebut terjadi

karena pemimpin cenderung kurang membimbing dan memperhatikan pegawainya secara individual dalam mengerjakan pekerjaannya ataupun memperhatikan kelebihan-kelebihan yang terdapat pada diri pegawai. Tingkat kepuasan kerja pegawai akan meningkat apabila pegawai mendapatkan bimbingan secara personal dan perhatian dari atasannya.

Sedangkan pada variabel budaya organisasi skor indikator terendah yakni orientasi pada orang. Hal tersebut terjadi karena instansi tersebut cenderung melihat hasil kerja langsung dengan dilakukan dalam sebuah tim, sehingga secara individu kurang diorientasikan dalam sebuah pekerjaan.

C. Saran

Berdasarkan kesimpulan dan implikasi yang telah dikemukakan di atas, maka peneliti memberikan saran yang diharapkan dapat menjadi masukan yang bermanfaat, yaitu :

1. Bagi instansi
 - a. Hendaknya meningkatkan kepuasan kerja yang terdapat pada pegawai, karena kepuasan kerja pegawai terlemah berasal dari pekerjaan itu sendiri, maka instansi harus memiliki *job description* yang jelas dan tegas, dimana setiap pegawai tentunya harus memiliki tanggung jawab pada masing-masing pekerjaannya sendiri yang tidak dicampur tangani oleh pegawai lainnya.
 - b. Meningkatkan penerapan kepemimpinan transformasional yang optimal, dengan cara lebih memperhatikan dan membimbing para

pegawai secara personal, sehingga pegawai merasa diperhatikan dalam melakukan pekerjaan.

- c. Meningkatkan budaya organisasi dengan tidak melupakan peranan individu dalam sebuah tim serta hendaknya tidak melihat hasil kerja pegawai saja namun juga perlu memperhatikan proses kerja yang dilakukan pada setiap pegawai.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Untuk peneliti selanjutnya terutama yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi, diharapkan dapat menyempurnakan hasil penelitian ini dengan menambah subjek penelitian maupun variabel lain yang sekiranya dapat mempengaruhi kepuasan kerja pada pegawai. Dengan demikian, penelitian selanjutnya dapat lebih bervariasi dan beragam.

DAFTAR PUSTAKA

- Affidudin. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Bandung: CV Pustaka Setia, 2015
- Bass, M. Bernard. *Transformational Leadership*. London: Lawrence Erlbaum Associates, 2008
- Bateman, S. Thomas. **Manajemen Kepemimpinan dan Kolaborasi dalam Dunia yang Kompetitif**. Jakarta: Salemba empat, 2008
- Dimiyati, Hamdan. **Model Kepemimpinan dan Sistem Pengambilan Keputusan**. Bandung: CV Pustaka Setia, 2014
- Duha, Timotius. **Perilaku Organisasi**. Yogyakarta: CV Budi Utama, 2016
- Ghozali, Imam. **Ekonometrika Teori Konsep dan Aplikasi dengan SPSS**, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2009
- Girma, Samson. *The Relationship Between Leadership Style, Job Satisfaction and Culture Of The Organization*. India: International Journal of Applied Research, 2016
- Griffin. **Manajemen**. Jakarta: Erlangga, 2004
- Hartanto, Frans Mardi. **Paradigma Baru Manajemen Indonesia**. Bandung: PT Mizan Pustaka, 2009
- Jacob, Nisha Abb, etc. *The Impact of Job Satisfaction On Job performance*. International Journal in Commerce, IT and Social Sciences, 2015
- Kest, Ray. *Transformational Leadership and its Outcomes in a local Government Disertations*. Walden University, 2007
- Keyton Joann. **Communication and Organizational Culture**. India: Sage, 2008
- Mubarok, E. Saefuddin. **Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengantar Keunggulan Bersaing**. Bogor: Penerbit In Media, 2017
- Mulianto, Sindu. **Panduan Lengkap Supervisi**. Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2006
- Ni Made Ria Satyawati dan I Wayan Suartana. **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya mOrganisasi Terhadap Kepuasan Kerja Yang Berdampak Pada Kinerja Keuangan**. E-Jurnal Akuntansi: Universitas Udayana Volume 6, No. 1, 2014

- Nggili, Ricky Arnold. *Structural or Non Structural Leadership*, Jakarta: Guepedia, 2016
- Nogi, Hessel. **Manajemen Publik**. Jakarta: PT Grasindo, 2007
- Noor, Zainul Arifin. **Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan**. Ekuitas: Jurnal Ekonomi dan Keuangan, Vol 16, Nomor 4, Desember, 2012
- Northouse, Peter Guy. *Leadership: Theory and Practice*. Western Michigan University: Sage, 2016
- Pane, Jagarin. **Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan**, Studi pada Kantor Telkom Divre IV di Semarang, 2016
- Pramudianto. *I'm A Coach: Strategi Mengembangkan Potensi Diri dengan Coaching*. Yogyakarta: Andi, 2015
- Prihatin, Lumbanraja. **Pengaruh Karakteristik Individu, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi**, Studi pada Pemerintahan Daerah di Provinsi Sumatera Utara. Jurnal Aplikasi Manajemen, 7 (2):450 468, 2009
- Priyatno, Dwi. **SPSS Analisis Korelasi Regresi dan Multivariate**. Yogyakarta: Gaya Media, 2009
- Rivai, Veithzal. **Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi**. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2007
- _____. **Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi**. Jakarta: Rajawali Pers, 2017
- Robbins, P. Stephen. **Perilaku Organisasi**. Jakarta: Salemba empat, 2007
- Sagala, Ella Jauvani dan Veithzal Rivai. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2009
- Sedarmayanti. **Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil**. Bandung: PT Refika Aditama, 2007
- Sinambela, Lijan Poltak. **Kinerja Pegawai: Teori Pengukuran dan Implikasi**. Yogyakarta: Budi Utama, 2012
- Solihin, Ismail. **Pengantar Manajemen**. Jakarta: Erlangga, 2009

- Sondang, Siagian. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Jakarta: Bumi Aksara, 2011
- Sugiyono. **Statistik Untuk Penelitian**. Bandung: Alfabeta, 2008
- Tobari. **Membangun Budaya Organisasi Pada Instansi Pemerintahan**. Yogyakarta: Deepublish CV Budi Utama, 2015
- Uddin, Jasmin. **Impact of Organizational Culture on Employee Performance And Productivity: Case Study of Telecommunication Sector Bangladesh**, 2013
- Umam, Khaerul. **Perilaku Organisasi**. Bandung: CV Pustaka Setia, 2012
- Utama, dewa Putu dan Made Artha Wibawa. **Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Dan Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan Bali Rani Hotel**. E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 5, No. 4, 2016
- Wadiyah, Mia Lasmi. **Teori Perilaku dan Budaya Organisasi**. Bandung: CV Pustaka Setia, 2016
- Wibowo. **Budaya Organisasi: Sebuah Kebutuhan Untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang**. Jakarta: Rajawali Pers, 2016
- Wirawan. **Budaya dan Iklim Organisasi**. Jakarta: Salemba Empat, 2008
- Yulk, Gary. **Kepemimpinan Dalam Organisasi**. Jakarta: PT Indeks, 2010

Lampiran 1 Surat Permohonan Izin Penelitian Untuk Skripsi



*Building
Future
Leaders*

KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA

Kampus Universitas Negeri Jakarta, Jalan Rawamangun Muka, Jakarta 13220
Telp./Fax: Rektor: (021) 4893854, PR I: 4895130, PR II: 4893918, PR III: 4892926, PR IV: 4893982,
BAUK: 4750930, BMK: 4759081, BAPSI: 4752180
Bag. UHTP: Telp. 4893726, Bag. Keuangan: 4892414, Bag. Kepegawaian: 4890536, HUMAS: 4898486
Laman: www.unj.ac.id

Nomor : 3674/UN39.12/KM/2017 16 Oktober 2017
Lamp : -
Hal : Permohonan Izin Mengadakan Penelitian
Untuk Penulisan Skripsi

Yth. Sekretariat Direktorat Badan Peradilan Umum
Gd. Sekretariat Mahkamah Agung RI Lt.3-5
Jl. Jend. A. Yani Kav.58, Cempaka Putih,
Jakarta Pusat

Kami mohon kesediaan Saudara, untuk dapat menerima Mahasiswa Universitas Negeri Jakarta :

Nama : Kurnia Citra Juniarti
NIM : 8105141437
Program Studi : Pendidikan Ekonomi
Fakultas : Ekonomi Universitas Negeri Jakarta
No. Telp/Hp : 081212719992

Dengan ini kami mohon diberikan izin mahasiswa tersebut, untuk mengadakan penelitian guna mendapatkan data yang diperlukan dalam rangka penulisan skripsi dengan judul :

"Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai"

Atas perhatian dan kerjasama Saudara, kami sampaikan terima kasih.

Kepala Biro Akademik, Kemahasiswaan,
dan Hubungan Masyarakat



Wiro Sasmoyo, SH
NIP. 19630403 198510 2 001

Tembusan :
1. Dekan Fakultas Ekonomi
2. Koodinator Prodi Pendidikan Ekonomi

Lampiran 2 Surat Keterangan Telah Melaksanakan Penelitian



MAHKAMAH AGUNG REPUBLIK INDONESIA

DIREKTORAT JENDERAL BADAN PERADILAN UMUM

Jalan Jenderal Ahmad Yani Kav. 58 – Bypass Cempaka Putih Timur Jakarta Pusat

Jakarta, 17 Januari 2018

Nomor : DJU1 / KP01.1/ 2018

Perihal : Surat Keterangan Penelitian

Yth. : Kepala Biro Akademik dan Kemahasiswaan

Universitas Negeri Jakarta Fakultas Ekonomi

di –

JAKARTA

Sehubungan dengan surat pengantar dari Universitas Negeri Jakarta (UNJ) nomor: 3674/UN39.12/KM/2017 tanggal 16 Oktober 2017 perihal Permohonan Izin Penelitian untuk Skripsi, dengan ini kami menerangkan bahwa:

Nama : Kurnia Citra Juniarti

No. Reg : 8105141437

Program Studi : Pendidikan Ekonomi

Fakultas : Ekonomi

Telah melakukan penelitian dalam rangka Penulisan Skripsi dengan Judul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja pada Pegawai Sekretariat Mahkamah Agung Republik Indonesia”**.

Demikian surat keterangan ini kami buat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.



Pt. Sekretaris Direktorat Jenderal
Badan Peradilan Umum

Kurnia Arry Soelaksono, S.E., S.H., M.Hum
NIP. 197412051999031001

Lampiran 3 Surat Pengantar Penyebaran Kuesioner

Januari, 2018

Yth. Bapak/Ibu Pegawai
Sekretariat Mahkamah Agung Republik Indonesia
Jakarta

Hal: Pengisian Kuesioner Penelitian

Dengan hormat,

Perkenalkan nama saya Kurnia Citra Juniarti, saya mahasiswi jurusan Pendidikan Ekonomi, Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jakarta. Bersama ini saya mengharapkan kesediaan untuk mengisi kuesioner yang saya ajukan dalam rangka memperoleh data yang diperlukan guna penyusunan skripsi dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada Pegawai”.

Dalam pengisian kuesioner ini, jawaban Bapak/Ibu dijaga kerahasiaannya karena informasi tersebut hanya untuk kepentingan akademik. Untuk itu diharapkan kesediaan Bapak/Ibu memberikan jawaban yang sesuai dengan realita yang ada.

Atas kesediaan Bapak/Ibu saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Kurnia Citra Juniarti

Lampiran 4

KUESIONER UJI COBA KEPUASAN KERJA
KUESIONER UJI COBA
KEPUASAN KERJA

Identitas Responden

No. Responden : (diisi oleh peneliti)

Nama :

Jenis Kelamin : (L/P)

Petunjuk Pengisian

1. Jawablah pernyataan di bawah ini dengan hati nurani Anda;
2. Berilah tanda *check list* (√) pada jawaban yang sesuai menurut Anda;
3. Kriteria Jawaban :

SS	: Sangat Setuju	TS	: Tidak Setuju
S	: Setuju	STS	: Sangat Tidak Setuju
RR	: Ragu – ragu		

NO.	PERNYATAAN	SS	S	RR	TS	STS
1.	Saya memiliki pekerjaan yang menarik					
2.	Saya memiliki pekerjaan yang bervariasi					
3.	Saya menerima gaji dengan tepat waktu					
4.	Pekerjaan yang saya miliki kurang sesuai dengan kemampuan saya					
5.	Saya merasa tidak puas akan gaji yang diperoleh					
6.	Perusahaan tempat saya bekerja memberi kesempatan yang luas bagi pegawai yang ingin maju dalam karir					
7.	Gaji yang saya terima tidak dapat mengakomodasi kebutuhan saya					
8.	Saya merasa pekerjaan yang diberikan mengasah keterampilan					
9.	Gaji yang saya terima sama dengan pegawai lain dengan beban kerja yang sama					
10.	Perusahaan tidak memberikan informasi					

	yang jelas mengenai adanya promosi jabatan					
11.	Saya merasa memiliki kecocokan dengan rekan kerja saya dalam bekerja					
12.	Gaji yang saya terima sesuai dengan jenjang pendidikan yang saya miliki					
13.	Suasana di tempat saya bekerja menyenangkan					
14.	Saya memiliki rekan kerja yang kurang menyenangkan					
15.	Banyak pekerjaan yang saya kerjakan diluar <i>job description</i>					
16.	Saya merasa gaji yang diberikan dibawah gaji standar yang berlaku					
17.	Perusahaan mengadakan promosi jabatan secara merata di setiap bagian					
18.	Dalam mengerjakan sesuatu rekan kerja saya dapat diajak tukar pendapat					
19.	Keputusan perusahaan dalam promosi pegawai kurang adil					
20.	Fasilitas yang kurang tersedia membuat aktivitas saya dalam bekerja tidak menyenangkan					
21.	Saya terlibat selisih paham dengan rekan kerja saya					
22.	Saya merasa jenuh dengan pekerjaan saya					
23.	Kemampuan pegawai dalam bekerja dijadikan acuan untuk melakukan promosi jabatan					
24.	Rekan kerja saya dapat diajak berinteraksi dengan baik					

25.	Saya merasa terganggu pada saat pegawai lain mulai ramai dalam berdiskusi					
26.	Saya merasa pekerjaan yang saya miliki kurang menantang					
27.	Saya tidak mendapatkan kenaikan gaji secara berkala					
28.	Saya memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja					
29.	Pegawai satu dengan yang lainnya saling acuh tidak acuh					
30.	Saya merasa senang dengan ruang kerja saya					
31.	Saya kehilangan konsentrasi jika ada yang menyalakan musik					
32.	Rekan kerja saya melakukan diskriminasi terhadap saya					
33.	Promosi jabatan yang diselenggarakan perusahaan hanya formalitas					
34.	Tempat saya bekerja jauh dari suara bising kendaraan					

Lampiran 5 Perhitungan Uji Coba Variabel Y (Kepuasan Kerja)

Data Hasil Uji Coba																																		Xt	Xi ²		
Variabel Y (Kepuasan Kerja)																																					
No. Resp.	Butir Item																																		Xt	Xi ²	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34			
1	4	5	4	3	5	5	4	4	3	3	2	4	3	3	5	3	3	4	4	4	3	2	4	3	2	3	3	2	4	3	2	3	3	4	116	13456	
2	5	5	3	5	5	5	4	4	4	2	4	4	3	2	4	2	2	4	4	4	4	1	3	4	3	4	2	3	2	3	3	3	3	4	117	13689	
3	4	3	3	4	5	3	3	3	3	2	3	4	3	1	2	1	1	3	1	3	2	3	2	2	2	3	2	4	2	4	4	2	3	2	92	8464	
4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	2	3	5	3	5	5	4	5	3	4	2	4	3	3	4	2	3	3	4	5	134	17956	
5	5	5	4	5	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	2	2	4	3	4	4	4	3	2	4	5	2	3	2	3	2	4	2	3	3	117	13689	
6	5	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	3	3	2	3	1	4	3	4	2	4	3	1	2	5	3	3	3	4	3	2	2	2	3	110	12100	
7	4	4	3	4	4	5	5	4	3	5	5	4	4	4	3	5	5	5	4	5	5	5	3	5	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	137	18769	
8	5	2	5	5	5	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	2	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	2	5	126	15876	
9	5	5	5	2	5	5	4	4	2	1	3	3	3	4	5	3	3	4	4	2	3	3	2	2	3	4	4	2	4	3	4	2	4	2	114	12996	
10	3	5	5	3	4	3	3	4	3	2	2	4	4	3	5	3	4	4	4	2	4	5	5	4	4	3	3	3	4	3	2	4	4	5	123	15129	
11	5	5	5	4	5	5	3	3	2	4	3	3	3	2	4	3	3	4	2	3	3	3	4	4	3	4	3	2	3	3	3	3	3	5	117	13689	
12	5	4	3	3	5	4	4	2	2	3	3	3	4	2	2	3	4	4	2	3	3	3	5	2	3	3	4	4	3	2	3	2	3	5	110	12100	
13	4	2	4	5	5	2	4	3	2	3	2	3	3	2	1	4	2	2	1	4	2	2	3	2	2	1	2	3	4	2	3	4	3	2	93	8649	
14	5	4	4	3	5	3	3	4	1	2	4	4	4	3	4	3	2	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	2	4	3	4	4	3	2	114	12996	
15	4	5	2	3	5	3	3	4	3	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	2	4	5	5	5	5	5	5	128	16384	
16	5	5	3	4	4	5	3	3	3	4	3	3	3	4	4	2	1	3	3	2	3	3	2	4	4	3	3	3	4	4	4	4	2	2	112	12544	
17	4	5	4	4	4	5	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	2	2	3	4	2	4	5	2	3	4	4	5	4	5	5	4	4	5	128	16384	
18	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	3	4	5	4	3	4	2	4	4	5	5	4	4	5	139	19321	
19	5	4	3	5	3	5	2	4	3	2	3	3	3	2	3	4	3	3	2	4	4	1	2	3	3	3	4	3	2	3	4	4	3	5	110	12100	
20	3	5	4	5	3	5	4	2	3	2	2	2	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	5	5	4	5	5	5	4	3	124	15376	
21	4	3	5	3	3	5	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	2	4	3	2	2	3	3	3	4	3	3	2	2	4	2	3	2	4	108	11664	
22	4	2	1	5	4	4	3	3	2	2	1	4	2	3	3	1	2	3	4	1	3	3	3	4	3	2	1	2	4	2	3	2	1	5	92	8464	
23	3	4	3	4	5	3	3	5	3	4	3	3	3	4	5	4	4	4	3	5	3	5	5	4	5	4	3	3	2	4	5	4	2	2	126	15876	
24	2	3	4	3	4	2	3	5	3	3	4	3	3	2	3	3	3	1	2	3	4	4	2	2	3	4	2	3	2	1	3	2	2	5	98	9604	
25	3	3	2	3	1	1	3	1	1	4	4	2	3	3	2	2	1	1	2	2	3	3	4	2	2	4	1	2	3	3	2	3	4	5	85	7225	
26	3	5	2	2	1	2	5	2	3	4	2	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	1	3	1	2	3	2	1	4	2	3	101	10201	
27	2	3	2	1	1	1	3	3	3	5	4	4	3	2	3	4	2	4	4	4	4	4	4	3	3	1	2	1	2	2	3	3	4	2	5	97	9409
28	3	1	3	1	2	2	3	2	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	1	3	4	2	4	2	2	3	2	2	2	2	5	2	4	95	9025	
29	2	2	3	1	3	3	3	1	3	3	1	2	3	3	2	4	2	2	3	2	2	2	1	1	2	4	3	3	3	2	2	5	3	4	85	7225	
30	2	2	3	2	4	3	4	4	2	2	2	2	3	2	3	4	3	3	2	3	3	3	2	1	2	2	4	2	2	2	4	2	3	89	7921		
ΣX	117	115	105	105	117	109	105	101	87	93	93	102	102	89	98	92	91	98	94	97	97	99	92	92	89	97	85	86	96	91	97	103	87	116	3337	378281	
ΣXi ²	489	487	401	415	505	443	383	371	275	321	317	362	356	287	352	312	317	346	326	351	331	359	322	314	297	335	271	272	330	309	351	383	277	490			
ΣXiXt	13237	13183	11899	11945	13262	12454	11774	11471	9862	10455	10541	11484	11502	10125	11112	10329	10455	11133	10664	11080	10912	11224	10492	10506	10138	10970	9649	9746	10869	10375	11073	11500	9868	12992			
r _{tabel}	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361			
r _{hitung}	0,462	0,683	0,450	0,457	0,421	0,571	0,285	0,504	0,460	0,229	0,435	0,421	0,611	0,558	0,444	0,208	0,617	0,542	0,440	0,564	0,349	0,443	0,486	0,573	0,493	0,463	0,420	0,423	0,474	0,523	0,550	0,094	0,456	0,164			
Ket	valid	valid	valid	valid	valid	valid	drop	valid	valid	drop	valid	valid	valid	valid	valid	drop	valid	valid	valid	valid	drop	valid	valid	valid	valid	valid	valid	valid	valid	valid	valid	valid	drop	valid	drop		

**Lampiran 6 Data Hasil Perhitungan Uji Validitas Variabel Y
(Kepuasan Kerja)**

Data Hasil Perhitungan Uji Validitas Skor Butir dengan Skor Total									
Variabel Y (Kepuasan Kerja)									
No. Butir	ΣX	ΣX^2	$\Sigma X.X_t$	Σx^2	$\Sigma x.x_t$	Σx_t^2	r_{hitung}	r_{tabel}	Kesimp.
1	117	489	13237	32,70	222,70	7095,37	0,462	0,361	Valid
2	115	487	13183	46,17	391,17	7095,37	0,683	0,361	Valid
3	105	401	11899	33,50	219,50	7095,37	0,450	0,361	Valid
4	105	415	11945	47,50	265,50	7095,37	0,457	0,361	Valid
5	117	505	13262	48,70	247,70	7095,37	0,421	0,361	Valid
6	109	443	12454	46,97	329,57	7095,37	0,571	0,361	Valid
7	105	383	11774	15,50	94,50	7095,37	0,285	0,361	Drop
8	101	371	11471	30,97	236,43	7095,37	0,504	0,361	Valid
9	87	275	9862	22,70	184,70	7095,37	0,460	0,361	Valid
10	93	321	10455	32,70	110,30	7095,37	0,229	0,361	Drop
11	93	317	10541	28,70	196,30	7095,37	0,435	0,361	Valid
12	102	362	11484	15,20	138,20	7095,37	0,421	0,361	Valid
13	102	356	11502	9,20	156,20	7095,37	0,611	0,361	Valid
14	89	287	10125	22,97	225,23	7095,37	0,558	0,361	Valid
15	98	352	11112	31,87	211,13	7095,37	0,444	0,361	Valid
16	92	312	10329	29,87	95,53	7095,37	0,208	0,361	Drop
17	91	317	10455	40,97	332,77	7095,37	0,617	0,361	Valid
18	98	346	11133	25,87	232,13	7095,37	0,542	0,361	Valid
19	94	326	10664	31,47	208,07	7095,37	0,440	0,361	Valid
20	97	351	11080	37,37	290,37	7095,37	0,564	0,361	Valid
21	97	331	10912	17,37	122,37	7095,37	0,349	0,361	Drop
22	99	359	11224	32,30	211,90	7095,37	0,443	0,361	Valid
23	92	322	10492	39,87	258,53	7095,37	0,486	0,361	Valid
24	92	314	10506	31,87	272,53	7095,37	0,573	0,361	Valid
25	89	297	10138	32,97	238,23	7095,37	0,493	0,361	Valid
26	97	335	10970	21,37	180,37	7095,37	0,463	0,361	Valid
27	85	271	9649	30,17	194,17	7095,37	0,420	0,361	Valid
28	86	272	9746	25,47	179,93	7095,37	0,423	0,361	Valid
29	96	330	10869	22,80	190,60	7095,37	0,474	0,361	Valid
30	91	309	10375	32,97	252,77	7095,37	0,523	0,361	Valid
31	97	351	11073	37,37	283,37	7095,37	0,550	0,361	Valid
32	103	383	11500	29,37	42,97	7095,37	0,094	0,361	Drop
33	87	277	9868	24,70	190,70	7095,37	0,456	0,361	Valid
34	116	490	12992	41,47	88,93	7095,37	0,164	0,361	Drop

Lampiran 7 Langkah Perhitungan Uji Validitas

Langkah-langkah Perhitungan Uji Validitas	
Disertai Contoh untuk Nomor Butir 1	
Variabel Y (Kepuasan Kerja)	
1. Kolom ΣX_t	= Jumlah skor total = 3337
2. Kolom ΣX_t^2	= Jumlah kuadrat skor total = 378281
3. Kolom Σx_t^2	= $\Sigma X_t^2 - \frac{(\Sigma X_t)^2}{n} = 378281 - \frac{3337^2}{30} = 7095,37$
4. Kolom ΣX	= Jumlah skor tiap butir = 117
5. Kolom ΣX^2	= Jumlah kuadrat skor tiap butir = $4^2 + 5^2 + 4^2 + \dots + 2^2$ = 489
6. Kolom Σx^2	= $\Sigma X^2 - \frac{(\Sigma X)^2}{n} = 489 - \frac{117^2}{30} = 32,70$
7. Kolom $\Sigma X.X_t$	= Jumlah hasil kali skor tiap butir dengan skor total yang berpasangan = $(4 \times 116) + (5 \times 117) + (4 \times 92) + \dots + (2 \times 89)$ = 13237
8. Kolom $\Sigma x.x_t$	= $\Sigma X.X_t - \frac{(\Sigma X)(\Sigma X_t)}{n} = 13237 - \frac{117 \times 3337}{30}$ = 222,70
9. Kolom r_{hitung}	= $\frac{\Sigma x.x_t}{\sqrt{\Sigma x^2 \cdot \Sigma x_t^2}} = \frac{222,70}{\sqrt{32,70 \cdot 7095,37}} = 0,462$
Kriteria valid adalah 0,361 atau lebih, kurang dari 0,361 dinyatakan drop.	

Lampiran 8 Perhitungan Kembali Hasil Uji Coba Variabel Y (Kepuasan Kerja)

Data Hasil Uji Coba																														
Variabel Y (Kepuasan Kerja)																														
No. Resp.	Butir Item																											Xt	Xt ²	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27			28
1	4	5	4	3	5	5	4	3	2	4	3	3	5	3	4	4	4	2	4	3	2	3	3	2	4	3	2	3	96	9216
2	5	5	3	5	5	5	4	4	4	4	3	2	4	2	4	4	4	1	3	4	3	4	2	3	2	3	3	3	98	9604
3	4	3	3	4	5	3	3	3	3	4	3	1	2	1	3	1	3	3	2	2	2	3	2	4	2	4	4	3	80	6400
4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	2	5	3	5	5	5	3	4	2	4	3	3	4	2	3	4	109	11881
5	5	5	4	5	3	4	4	4	3	4	4	3	2	4	3	4	4	3	2	4	5	2	3	2	3	2	4	3	98	9604
6	5	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	2	3	4	3	4	2	3	1	2	5	3	3	3	4	3	2	2	93	8649
7	4	4	3	4	4	5	4	3	5	4	4	4	3	5	5	4	5	5	3	5	4	3	3	4	4	3	3	3	110	12100
8	5	2	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	2	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	2	104	10816
9	5	5	5	2	5	5	4	2	3	3	3	4	5	3	4	4	2	3	2	2	3	4	4	2	4	3	4	4	99	9801
10	3	5	5	3	4	3	4	3	2	4	4	3	5	4	4	4	2	5	5	4	4	3	3	3	4	3	2	4	102	10404
11	5	5	5	4	5	5	3	2	3	3	3	2	4	3	4	2	3	3	4	4	3	4	3	2	3	3	3	3	96	9216
12	5	4	3	3	5	4	2	2	3	3	4	2	2	4	4	2	3	3	5	2	3	3	4	4	3	2	3	3	90	8100
13	4	2	4	5	5	2	3	2	2	3	3	2	1	2	2	1	4	2	3	2	2	1	2	3	4	2	3	3	74	5476
14	5	4	4	3	5	3	4	1	4	4	4	3	4	2	3	4	4	4	3	3	3	4	3	2	4	3	4	3	97	9409
15	4	5	2	3	5	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	2	4	5	5	5	106	11236
16	5	5	3	4	4	5	3	3	3	3	3	4	4	1	3	3	2	3	2	4	4	3	3	3	4	4	4	2	94	8836
17	4	5	4	4	4	5	3	3	3	4	4	4	4	2	2	3	4	4	5	2	3	4	4	5	4	5	5	4	107	11449
18	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	5	4	3	4	2	4	4	5	5	4	115	13225
19	5	4	3	5	3	5	4	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	1	2	3	3	3	4	3	2	3	4	3	89	7921
20	3	5	4	5	3	5	2	3	2	2	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	5	5	4	5	5	4	104	10816
21	4	3	5	3	3	5	4	4	4	3	4	3	3	2	4	3	2	3	3	3	4	3	3	2	2	4	2	2	90	8100
22	4	2	1	5	4	4	3	2	1	4	2	3	3	2	3	4	1	3	3	4	3	2	1	2	4	2	3	1	76	5776
23	3	4	3	4	5	3	5	3	3	3	3	4	5	4	4	3	5	5	5	4	5	4	3	3	2	4	5	2	106	11236
24	2	3	4	3	4	2	5	3	4	3	3	2	3	3	1	2	3	4	2	2	3	4	2	3	2	1	3	2	78	6084
25	3	3	2	3	1	1	1	1	4	2	3	3	2	1	1	2	2	3	4	2	2	4	1	2	3	3	2	4	65	4225
26	3	5	2	2	1	2	2	3	2	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	1	3	1	2	3	2	1	2	77	5929
27	2	3	2	1	1	1	3	3	4	4	3	2	3	2	4	4	4	4	3	3	1	2	1	2	2	3	3	2	72	5184
28	3	1	3	1	2	2	2	3	3	4	4	4	3	4	3	3	1	4	2	4	2	2	3	2	2	2	2	2	73	5329
29	2	2	3	1	3	3	1	3	1	2	3	3	2	2	2	3	2	2	1	1	2	4	3	3	3	2	2	3	64	4096
30	2	2	3	2	4	3	4	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	1	2	2	4	2	2	2	2	2	69	4761
ΣX	117	115	105	105	117	109	101	87	93	102	102	89	98	91	98	94	97	99	92	92	89	97	85	86	96	91	97	87	2731	254879
ΣXi ²	489	487	401	415	505	443	371	275	317	362	356	287	352	317	346	326	351	359	322	314	297	335	271	272	330	309	351	277		
ΣXiXt	10898	10847	9783	9841	10939	10268	9434	8083	8638	9411	9422	8297	9133	8554	9133	8740	9071	9189	8602	8609	8359	9005	7936	8000	8924	8541	9124	8098		
r _{tabel}	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361		
r _{hitung}	0,546	0,703	0,490	0,518	0,521	0,637	0,544	0,432	0,405	0,407	0,569	0,514	0,474	0,533	0,526	0,412	0,498	0,393	0,454	0,523	0,565	0,478	0,456	0,428	0,489	0,565	0,607	0,453		
Ket	valid	valid	valid	valid	valid	valid	valid	valid	valid	valid	valid	valid	valid	valid	valid	valid	valid	valid	valid	valid	valid	valid	valid	valid	valid	valid	valid	valid		
Si ²	1,09	1,54	1,12	1,58	1,62	1,57	1,03	0,76	0,96	0,51	0,31	0,77	1,06	1,37	0,86	1,05	1,25	1,08	1,33	1,06	1,1	0,71	1,01	0,85	0,76	1,1	1,25	0,82		

**Lampiran 9 Data Perhitungan Kembali Uji Validitas Variabel Y
(Kepuasan Kerja)**

Data Hasil Perhitungan Kembali Uji Validitas Skor Butir dengan Skor Total									
Variabel Y (Kepuasan Kerja)									
$\Sigma X_t =$		2731							
$\Sigma X_t^2 =$		254879							
No. Butir	ΣX	ΣX^2	$\Sigma X.X_t$	ΣX^2	$\Sigma x.x_t$	Σx_t^2	r_b	r_{tabel}	Kesimp.
1	117	489	10898	32,70	247,10	6266,97	0,546	0,361	Valid
2	115	487	10847	46,17	378,17	6266,97	0,703	0,361	Valid
3	105	401	9783	33,50	224,50	6266,97	0,490	0,361	Valid
4	105	415	9841	47,50	282,50	6266,97	0,518	0,361	Valid
5	117	505	10939	48,70	288,10	6266,97	0,521	0,361	Valid
6	109	443	10268	46,97	345,37	6266,97	0,637	0,361	Valid
7	101	371	9434	30,97	239,63	6266,97	0,544	0,361	Valid
8	87	275	8083	22,70	163,10	6266,97	0,432	0,361	Valid
9	93	317	8638	28,70	171,90	6266,97	0,405	0,361	Valid
10	102	362	9411	15,20	125,60	6266,97	0,407	0,361	Valid
11	102	356	9422	9,20	136,60	6266,97	0,569	0,361	Valid
12	89	287	8297	22,97	195,03	6266,97	0,514	0,361	Valid
13	98	352	9133	31,87	211,73	6266,97	0,474	0,361	Valid
14	91	317	8554	40,97	269,97	6266,97	0,533	0,361	Valid
15	98	346	9133	25,87	211,73	6266,97	0,526	0,361	Valid
16	94	326	8740	31,47	182,87	6266,97	0,412	0,361	Valid
17	97	351	9071	37,37	240,77	6266,97	0,498	0,361	Valid
18	99	359	9189	32,30	176,70	6266,97	0,393	0,361	Valid
19	92	322	8602	39,87	226,93	6266,97	0,454	0,361	Valid
20	92	314	8609	31,87	233,93	6266,97	0,523	0,361	Valid
21	89	297	8359	32,97	257,03	6266,97	0,565	0,361	Valid
22	97	335	9005	21,37	174,77	6266,97	0,478	0,361	Valid
23	85	271	7936	30,17	198,17	6266,97	0,456	0,361	Valid
24	86	272	8000	25,47	171,13	6266,97	0,428	0,361	Valid
25	96	330	8924	22,80	184,80	6266,97	0,489	0,361	Valid
26	91	309	8541	32,97	256,97	6266,97	0,565	0,361	Valid
27	97	351	9124	37,37	293,77	6266,97	0,607	0,361	Valid
28	87	277	8098	24,70	178,10	6266,97	0,453	0,361	Valid

Lampiran 10 Data Hasil Uji Reliabilitas Variabel (Y) Kepuasan Kerja

Data Hasil Uji Reliabilitas Variabel Y (Kepuasan Kerja)	
No.	Si²
1	1,09
2	1,54
3	1,12
4	1,58
5	1,62
6	1,57
7	1,03
8	0,76
9	0,96
10	0,51
11	0,31
12	0,77
13	1,06
14	1,37
15	0,86
16	1,05
17	1,25
18	1,08
19	1,33
20	1,06
21	1,10
22	0,71
23	1,01
24	0,85
25	0,76
26	1,10
27	1,25
28	0,82
Σ	28,66
1. Menghitung Varians tiap butir dengan rumus contoh butir ke 1	
$Si^2 = \frac{\sum Xi^2 - (\sum Xi)^2}{n}$ $= \frac{489 - \frac{117^2}{30}}{30} = 1,09$	
2. Menghitung varians total	
$St^2 = \frac{\sum Xt^2 - (\sum Xt)^2}{n}$ $= \frac{254879 - \frac{2731^2}{30}}{30} = 208,90$	
3. Menghitung Reliabilitas	
$r_{11} = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum si^2}{st^2} \right)$ $= \frac{28}{28-1} \left(1 - \frac{28,66}{208,9} \right)$ $= 0,895$	
Kesimpulan	
Dari perhitungan di atas menunjukkan bahwa r _{ii} termasuk dalam kategori (0,800 - 1,000). Maka instrumen memiliki reliabilitas yang sangat tinggi	
Tabel Interpretasi	
Besarnya nilai r	Interpretasi
0,800 - 1,000	Sangat tinggi
0,600 - 0,799	Tinggi
0,400 - 0,599	Cukup
0,200 - 0,399	Rendah

Lampiran 11 Kuesioner Final Variabel Y (Kepuasan Kerja)

KUESIONER FINAL

KEPUASAN KERJA

Identitas Responden

No. Responden : (diisi oleh peneliti)

Nama :

Jenis Kelamin : (L/P)

Petunjuk Pengisian

1. Jawablah pernyataan di bawah ini dengan hati nurani Anda;
2. Berilah tanda *check list* (√) pada jawaban yang sesuai menurut Anda;
3. Kriteria Jawaban :

SS	: Sangat Setuju	TS	: Tidak Setuju
S	: Setuju	STS	: Sangat Tidak Setuju
RR	: Ragu – ragu		

NO.	PERNYATAAN	SS	S	RR	TS	STS
1.	Saya memiliki pekerjaan yang menarik					
2.	Saya memiliki pekerjaan yang bervariasi					
3.	Saya menerima gaji dengan tepat waktu					
4.	Pekerjaan yang saya miliki kurang sesuai dengan kemampuan saya					
5.	Saya merasa tidak puas akan gaji yang diperoleh					
6.	Perusahaan tempat saya bekerja memberi kesempatan yang luas bagi pegawai yang ingin maju dalam karir					
7.	Saya merasa pekerjaan yang diberikan mengasah keterampilan					
8.	Gaji yang saya terima sama dengan pegawai lain dengan beban kerja yang sama					
9.	Saya merasa memiliki kecocokan dengan rekan kerja saya dalam bekerja					

10.	Gaji yang saya terima sesuai dengan jenjang pendidikan yang saya miliki					
11.	Suasana di tempat saya bekerja menyenangkan					
12.	Saya memiliki rekan kerja yang kurang menyenangkan					
13.	Banyak pekerjaan yang saya kerjakan diluar <i>job description</i>					
14.	Perusahaan mengadakan promosi jabatan secara merata di setiap bagian					
15.	Dalam mengerjakan sesuatu rekan kerja saya dapat diajak tukar pendapat					
16.	Keputusan perusahaan dalam promosi pegawai kurang adil					
17.	Fasilitas yang kurang tersedia membuat aktivitas saya dalam bekerja tidak menyenangkan					
18.	Saya merasa jenuh dengan pekerjaan saya					
19.	Kemampuan pegawai dalam bekerja dijadikan acuan untuk melakukan promosi jabatan					
20.	Rekan kerja saya dapat diajak berinteraksi dengan baik					
21.	Saya merasa terganggu pada saat pegawai lain mulai ramai dalam berdiskusi					
22.	Saya merasa pekerjaan yang saya miliki kurang menantang					
23.	Saya tidak mendapatkan kenaikan gaji					

	secara berkala					
24.	Saya memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja					
25.	Pegawai satu dengan yang lainnya saling acuh tidak acuh					
26.	Saya merasa senang dengan ruang kerja saya					
27.	Saya kehilangan konsentrasi jika ada yang menyalakan musik					
28.	Promosi jabatan yang diselenggarakan perusahaan hanya formalitas					

Lampiran 12 Kuesioner Replika *MLQ Leader Form*

MIND GARDEN
Palo Alto, California

MLQ Multifactor Leadership Questionnaire Leader Form (5X-Short)

My Name: _____ Date: _____

Organization ID #: _____ Leader ID #: _____

This questionnaire is to describe your leadership style as you perceive it. Please answer all items on this answer sheet. If an item is irrelevant, or if you are unsure or do not know the answer, leave the answer blank.

Forty-five descriptive statements are listed on the following pages. Judge how frequently each statement fits you. The word "others" may mean your peers, clients, direct reports, supervisors, and/or all of these individuals.

Use the following rating scale:

Not at all	Once in a while	Sometimes	Fairly often	Frequently, if not always
0	1	2	3	4

1. I provide others with assistance in exchange for their efforts.....0 1 2 3 4
2. I re-examine critical assumptions to question whether they are appropriate.....0 1 2 3 4
3. I fail to interfere until problems become serious.....0 1 2 3 4
4. I focus attention on irregularities, mistakes, exceptions, and deviations from standards.....0 1 2 3 4
5. I avoid getting involved when important issues arise.....0 1 2 3 4
6. I talk about my most important values and beliefs.....0 1 2 3 4
7. I am absent when needed.....0 1 2 3 4
8. I seek differing perspectives when solving problems.....0 1 2 3 4
9. I talk optimistically about the future.....0 1 2 3 4
10. I instill pride in others for being associated with me.....0 1 2 3 4
11. I discuss in specific terms who is responsible for achieving performance targets.....0 1 2 3 4
12. I wait for things to go wrong before taking action.....0 1 2 3 4
13. I talk enthusiastically about what needs to be accomplished.....0 1 2 3 4
14. I specify the importance of having a strong sense of purpose.....0 1 2 3 4
15. I spend time teaching and coaching.....0 1 2 3 4

Copyright © 1985 by Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio. All rights reserved.
Distributed by Mind Garden, Inc., P.O. Box 60688, Palo Alto, CA 94306. (415) 424-6483

Continued =>

	Not at all 0	Once in a while 1	Sometimes 2	Fairly often 3	Frequently, if not always 4
16. I make clear what one can expect to receive when performance goals are achieved	0	1	2	3	4
17. I show that I am a firm believer in "If it ain't broke, don't fix it."	0	1	2	3	4
18. I go beyond self-interest for the good of the group.....	0	1	2	3	4
19. I treat others as individuals rather than just as a member of a group.....	0	1	2	3	4
20. I demonstrate that problems must become chronic before I take action.....	0	1	2	3	4
21. I act in ways that build others' respect for me	0	1	2	3	4
22. I concentrate my full attention on dealing with mistakes, complaints, and failures.....	0	1	2	3	4
23. I consider the moral and ethical consequences of decisions	0	1	2	3	4
24. I keep track of all mistakes	0	1	2	3	4
25. I display a sense of power and confidence.....	0	1	2	3	4
26. I articulate a compelling vision of the future	0	1	2	3	4
27. I direct my attention toward failures to meet standards	0	1	2	3	4
28. I avoid making decisions	0	1	2	3	4
29. I consider an individual as having different needs, abilities, and aspirations from others.....	0	1	2	3	4
30. I get others to look at problems from many different angles.....	0	1	2	3	4
31. I help others to develop their strengths	0	1	2	3	4
32. I suggest new ways of looking at how to complete assignments	0	1	2	3	4
33. I delay responding to urgent questions.....	0	1	2	3	4
34. I emphasize the importance of having a collective sense of mission	0	1	2	3	4
35. I express satisfaction when others meet expectations	0	1	2	3	4
36. I express confidence that goals will be achieved.....	0	1	2	3	4
37. I am effective in meeting others' job-related needs.....	0	1	2	3	4
38. I use methods of leadership that are satisfying	0	1	2	3	4
39. I get others to do more than they expected to do	0	1	2	3	4
40. I am effective in representing others to higher authority.....	0	1	2	3	4
41. I work with others in a satisfactory way	0	1	2	3	4
42. I heighten others' desire to succeed.....	0	1	2	3	4
43. I am effective in meeting organizational requirements	0	1	2	3	4
44. I increase others' willingness to try harder.....	0	1	2	3	4
45. I lead a group that is effective.....	0	1	2	3	4

Lampiran 13 Drilldown of The Leadership
 Multifactor Leadership Questionnaire™

Avolio & Bass, 1995, 2004

DRILLDOWN OF THE LEADERSHIP PROFILE

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP

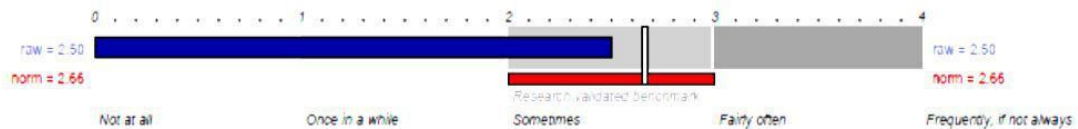


Transformational leaders have associates who view them in an idealized way, and as such, these leaders wield much power and influence over their followers. They want to identify with the leaders and their mission. They develop strong feelings about such leaders, in whom they invest much trust and confidence. Transformational leaders arouse and inspire others with whom they work with a vision of what can be accomplished through extra personal effort.

IA: IDEALIZED INFLUENCE, IDEALIZED ATTRIBUTES
 RAW SCORE = 2.50

BUILDS TRUST

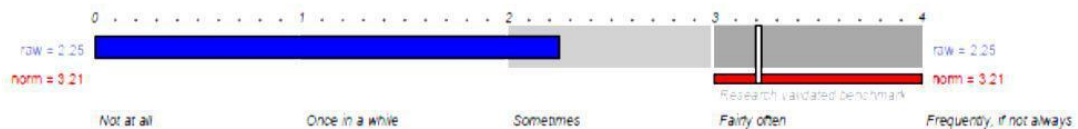
The IDEALIZED ATTRIBUTES scale identifies leaders who are able to BUILD TRUST in their followers. They inspire power and pride in their followers, by going beyond their own individual interests and focusing on the interests of the group and of its members. Thus, they become reference models for their followers. High scores on this scale identify leaders whom their followers attribute these special qualities. At no moment the scale suggests the objective presence of such qualities.



IB: IDEALIZED INFLUENCE, IDEALIZED BEHAVIORS
 RAW SCORE = 2.25

ACTS WITH INTEGRITY

The IDEALIZED BEHAVIORS scale identifies leaders who ACT WITH INTEGRITY. High scores on this scale are typical for leaders who manifest positive and highly valued behaviors, like dominance, consciousness, self-control, a high moral judgment, optimism and self-efficiency. They talk about their most important values and beliefs, they focus on a desirable vision and almost always consider the moral and ethical consequences of their actions. They also zero in on building a commonly shared sense of a vision or mission for the team or group.



IM: INSPIRATIONAL MOTIVATION
RAW SCORE = 1.50

INSPIRES OTHERS

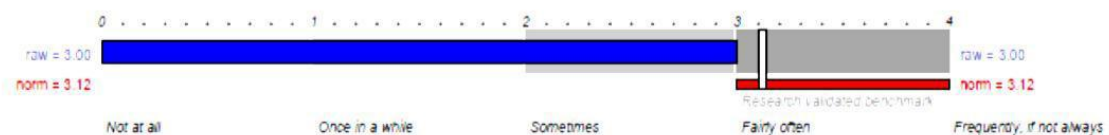
The INSPIRATIONAL MOTIVATION scale identifies leaders who INSPIRE OTHERS. Often, inspiration can occur without the need for identification of associates with the leader. Inspirational leaders articulate, in simple ways, shared goals and mutual understanding of what is right and important. They provide visions of what is possible and how to attain them. They enhance meaning and promote positive expectations about what needs to be done. The question one must ask is, "Whom are they inspiring - themselves or the greater good of their group, unit, organization, and/or community?"



IS: INTELLECTUAL STIMULATION
RAW SCORE = 3.00

ENCOURAGES INNOVATIVE THINKING

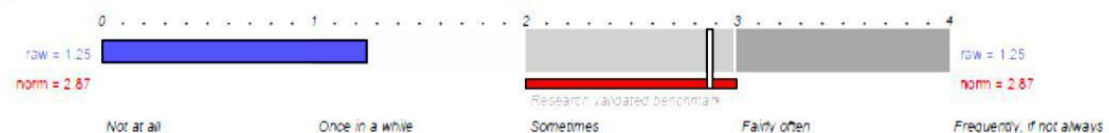
The INTELLECTUAL STIMULATION scale identifies leaders who are able to ENCOURAGE INNOVATIVE THINKING. In addition to Idealized Influence and Inspirational Motivation, transformational leadership also involves the intellectual stimulation of associates' ideas and values. Through Intellectual Stimulation, transformational leaders help others to think about old problems in new ways. They are encouraged to question their own beliefs, assumptions, and values, and, when appropriate, those of the leader, which may be outdated or inappropriate for solving current problems. As a consequence, associates develop the capacity to solve future problems unforeseen by the leader. Associates learn to tackle and solve problems on their own by being creative and innovative. A key measure of a leader's effectiveness is how capable their associates are when operating without the leader's presence or direct involvement. An intellectually stimulating leader arouses in others a greater cognizance of problems, awareness of their own thoughts and imagination, and recognition of their beliefs and values.



IC: INDIVIDUAL CONSIDERATION
RAW SCORE = 1.25

COACHES PEOPLE

The INDIVIDUAL CONSIDERATION scale identifies leaders who are able to COACH PEOPLE. Individualized Consideration is another aspect of transformational leadership. It means understanding and sharing in others' concerns and developmental needs and treating each individual uniquely. In addition, Individualized Consideration represents an attempt on the part of leaders to not only recognize and satisfy their associates' current needs, but also to expand and elevate those needs in an attempt to maximize and develop their full potential. This is one reason why transformational leaders set examples and assign tasks on an individual basis. Transformational leaders also provide opportunities and develop organizational cultures supportive of individual growth.



Lampiran 14 Scoring MLQ

For use by Fath Tombul only. Received from Mind Garden, Inc. on May 20, 2010

MLQ Multifactor Leadership Questionnaire Scoring Key (5x) Short

My Name: _____ Date: _____
 Organization ID #: _____ Leader ID #: _____

Scoring: The MLQ scale scores are average scores for the items on the scale. The score can be derived by summing the items and dividing by the number of items that make up the scale. All of the leadership style scales have four items, Extra Effort has three items, Effectiveness has four items, and Satisfaction has two items.

Not at all	Once in a while	Sometimes	Fairly often	Frequently, If not always
0	1	2	3	4

Idealized Influence (Attributed) total/4 =	Management-by-Exception (Active) total/4 =
Idealized Influence (Behavior) total/4 =	Management-by-Exception (Passive) total/4 =
Inspirational Motivation total/4 =	Laissez-faire Leadership total/4 =
Intellectual Stimulation total/4 =	Extra Effort total/3 =
Individualized Consideration total/4 =	Effectiveness total/4 =
Contingent Reward total/4 =	Satisfaction total/2 =

1.	Contingent Reward	0	1	2	3	4
2.	Intellectual Stimulation	0	1	2	3	4
3.	Management-by-Exception (Passive)	0	1	2	3	4
4.	Management-by-Exception (Active)	0	1	2	3	4
5.	Laissez-faire	0	1	2	3	4
6.	Idealized Influence (Behavior)	0	1	2	3	4
7.	Laissez-faire	0	1	2	3	4
8.	Intellectual Stimulation	0	1	2	3	4
9.	Inspirational Motivation	0	1	2	3	4
10.	Idealized Influence (Attributed)	0	1	2	3	4
11.	Contingent Reward	0	1	2	3	4
12.	Management-by-Exception (Passive)	0	1	2	3	4
13.	Inspirational Motivation	0	1	2	3	4
14.	Idealized Influence (Behavior)	0	1	2	3	4
15.	Individualized Consideration	0	1	2	3	4

Continued =>

For use by Fatih Tombul only. Received from Mind Garden, Inc. on May 20, 2010

	Not at all	Once in a while	Sometimes	Fairly often	Frequently, if not always
	0	1	2	3	4
16.					
17.					
18.					
19.					
20.					
21.					
22.					
23.					
24.					
25.					
26.					
27.					
28.					
29.					
30.					
31.					
32.					
33.					
34.					
35.					
36.					
37.					
38.					
39.					
40.					
41.					
42.					
43.					
44.					
45.					

**Lampiran 15 Kuesioner Kepemimpinan Transformasional untuk Pemimpin
Instrumen Penelitian
Kepemimpinan Transformasional
Multifactor Leadership Questionnaire-Leader Form (5x-Short)**

Nama Pimpinan: _____ Tanggal: _____

Identitas Perusahaan: _____ Identitas Pimpinan: _____

Kuesioner ini digunakan untuk menggambarkan gaya kepemimpinan Anda seperti yang Anda rasakan. Jawab semua item pada lembar jawaban ini. Jika item tidak relevan, atau jika Anda tidak yakin atau tidak tahu jawabannya, biarkan jawabannya kosong.

Dua puluh pernyataan deskriptif tercantum pada halaman berikut. Menilai seberapa sering setiap pernyataan cocok dengan orang Anda. Kata "orang lain" bisa menunjukkan rekan kerja, klien, supervisor, atau semua individu tersebut. Gunakan skala penilaian berikut:

Tidak sama sekali	Sesekali	Kadang-kadang	Cukup sering	Sering, meski tidak selalu
0	1	2	3	4

No	Pernyataan	0	1	2	3	4
1	Saya menguji kembali asumsi kritis untuk mempertanyakan apakah mereka sesuai					
2	Saya berbicara mengenai nilai dan keyakinan saya yang paling penting					
3	Saya mencari perspektif yang berbeda ketika memecahkan masalah					
4	Saya berbicara optimis tentang masa depan					
5	Saya menanamkan kebanggaan dalam diri orang lain agar menjadi berhubungan dengan saya					
6	Saya berbicara antusias tentang apa yang harus dicapai					
7	Saya menentukan pentingnya memiliki rasa yang kuat pada tujuan					
8	Saya menghabiskan waktu untuk mengajar dan melatih					
9	Saya melampaui kepentingan pribadi demi kebaikan kelompok					
10	Saya memperlakukan orang lain sebagai seorang individu bukan hanya sebagai anggota kelompok					
11	Saya bertindak dengan cara yang membangun rasa hormat orang lain kepada saya					
12	Saya mempertimbangkan konsekuensi moral dan etis dari keputusan					
13	Saya menampilkan rasa kekuatan dan keyakinan					
14	Saya mengartikulasikan visi yang meyakinkan di masa					

	depan					
15	Saya menganggap setiap orang seperti memiliki kebutuhan, kemampuan dan aspirasi yang berbeda dengan orang lain					
16	Saya membuat orang lain untuk melihat masalah dari beberapa sudut yang berbeda					
17	Saya membantu orang lain untuk mengembangkan kekuatan saya					
18	Saya menunjukkan cara-cara pandang baru dalam bagaimana cara menyelesaikan tugas					
19	Saya menekankan pentingnya memiliki rasa kolektif terhadap misi					
20	Saya menyatakan keyakinan bahwa tujuan akan tercapai					

Lampiran 16 Perhitungan Data Indikator Variabel Kepemimpinan

Transformasional

Indikator	Item	Skor	N	Total Skor	Mean	Norm
Stimulasi Intelektual	1	4	4	16	4,00	3,12
	3	4				
	16	4				
	18	4				
Pengaruh yang ideal (perilaku ideal)	2	3	4	14	3,50	3,21
	7	4				
	12	3				
	19	4				
Motivasi inspiratif	4	3	4	14	3,50	3,08
	6	4				
	14	4				
	20	3				
Pengaruh yang ideal (atribut yang ideal)	5	4	4	15	3,75	2,66
	9	4				
	11	3				
	13	4				
Konsiderasi yang diindividualisasikan	8	4	4	12	3,00	2,87
	10	3				
	15	3				
	17	2				
Total		71	20	71	17,75	14,94

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pemimpin tersebut memiliki indikator pemimpin yang transformasional, karena setiap indikator memperoleh skor mean lebih besar dari norm (ketentuan) yang telah ditetapkan oleh Bass dan Avolio. Sehingga peneliti dapat melakukan penelitian lebih lanjut mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional.

Lampiran 17 Kuesioner Replika *MLQ – Rater Form*

MIND GARDEN
 Redwood City, CA

MLQ Multifactor Leadership Questionnaire Rater Form (5x-Short)

Name of Leader: _____ Date: _____

Organization ID #: _____ Leader ID #: _____

This questionnaire is to describe the leadership style of the above-mentioned individual as you perceive it. Please answer all items on this answer sheet. If an item is irrelevant, or if you are unsure or do not know the answer, leave the answer blank. Please answer this questionnaire anonymously.

IMPORTANT (necessary for processing): Which best describes you?

I am at a higher organizational level than the person I am rating.

The person I am rating is at my organizational level.

I am at a lower organizational level than the person I am rating.

I do not wish my organizational level to be known.

Forty-five descriptive statements are listed on the following pages. Judge how frequently each statement fits the person you are describing. Use the following rating scale:

Not at all	Once in a while	Sometimes	Fairly often	Frequently, if not always
0	1	2	3	4

THE PERSON I AM RATING. . .

1. Provides me with assistance in exchange for my efforts.....	0	1	2	3	4
2. Re-examines critical assumptions to question whether they are appropriate.....	0	1	2	3	4
3. Fails to interfere until problems become serious.....	0	1	2	3	4
4. Focuses attention on irregularities, mistakes, exceptions, and deviations from standards....	0	1	2	3	4
5. Avoids getting involved when important issues arise.....	0	1	2	3	4
6. Talks about their most important values and beliefs.....	0	1	2	3	4
7. Is absent when needed.....	0	1	2	3	4
8. Seeks differing perspectives when solving problems.....	0	1	2	3	4
9. Talks optimistically about the future.....	0	1	2	3	4
10. Instills pride in me for being associated with him/her.....	0	1	2	3	4
11. Discusses in specific terms who is responsible for achieving performance targets.....	0	1	2	3	4
12. Waits for things to go wrong before taking action.....	0	1	2	3	4
13. Talks enthusiastically about what needs to be accomplished.....	0	1	2	3	4
14. Specifies the importance of having a strong sense of purpose.....	0	1	2	3	4
15. Spends time teaching and coaching.....	0	1	2	3	4

Copyright © 1995 by Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio. All rights reserved. Continued =>
 Distributed by Mind Garden, Inc., 1690 Woodside Road Suite 202, Redwood City California 94061 (650) 261-3500

	Not at all	Once in a while	Sometimes	Fairly often	Frequently, if not always
	0	1	2	3	4
16. Makes clear what one can expect to receive when performance goals are achieved	0	1	2	3	4
17. Shows that he/she is a firm believer in "If it ain't broke, don't fix it."	0	1	2	3	4
18. Goes beyond self-interest for the good of the group	0	1	2	3	4
19. Treats me as an individual rather than just as a member of a group	0	1	2	3	4
20. Demonstrates that problems must become chronic before taking action.....	0	1	2	3	4
21. Acts in ways that builds my respect.....	0	1	2	3	4
22. Concentrates his/her full attention on dealing with mistakes, complaints, and failures	0	1	2	3	4
23. Considers the moral and ethical consequences of decisions.....	0	1	2	3	4
24. Keeps track of all mistakes.....	0	1	2	3	4
25. Displays a sense of power and confidence	0	1	2	3	4
26. Articulates a compelling vision of the future	0	1	2	3	4
27. Directs my attention toward failures to meet standards.....	0	1	2	3	4
28. Avoids making decisions	0	1	2	3	4
29. Considers me as having different needs, abilities, and aspirations from others.....	0	1	2	3	4
30. Gets me to look at problems from many different angles.....	0	1	2	3	4
31. Helps me to develop my strengths	0	1	2	3	4
32. Suggests new ways of looking at how to complete assignments.....	0	1	2	3	4
33. Delays responding to urgent questions	0	1	2	3	4
34. Emphasizes the importance of having a collective sense of mission.....	0	1	2	3	4
35. Expresses satisfaction when I meet expectations.....	0	1	2	3	4
36. Expresses confidence that goals will be achieved	0	1	2	3	4
37. Is effective in meeting my job-related needs	0	1	2	3	4
38. Uses methods of leadership that are satisfying.....	0	1	2	3	4
39. Gets me to do more than I expected to do.....	0	1	2	3	4
40. Is effective in representing me to higher authority	0	1	2	3	4
41. Works with me in a satisfactory way.....	0	1	2	3	4
42. Heightens my desire to succeed	0	1	2	3	4
43. Is effective in meeting organizational requirements	0	1	2	3	4
44. Increases my willingness to try harder.....	0	1	2	3	4
45. Leads a group that is effective.....	0	1	2	3	4

Lampiran 18 Legalitas Kuesioner Replika *MLQ*

Kuesioner Kepemimpinan Multifaktor

Formulir Penilaian (5X – Pendek)

Nama Pemimpin _____ Tanggal _____

ID Organisasi # _____ ID Pemimpin _____

Kuesioner ini dibuat untuk menggambarkan gaya kepemimpinan individu yang disebut di atas sebagaimana anda memandangnya. Harap jawab semua pernyataan pada lembar jawaban ini. **Apabila sebuah pernyataan tidak relevan, atau apabila anda tidak yakin atau tidak tahu jawabannya, biarkan pernyataan tersebut kosong.** Harap jawab kuesioner ini secara anonim.

PENTING (dibutuhkan untuk pengolahan data). Yang mana menggambarkan dirimu?

- Saya berada di posisi yang lebih tinggi di perusahaan daripada orang yang saya nilai.
- Orang yang saya nilai setara dengan tingkat saya di perusahaan.
- Saya berada di tingkat yang lebih rendah dari orang yang saya nilai di perusahaan.
- Saya tidak ingin tingkat saya di perusahaan untuk diketahui.

Ada empat puluh lima pernyataan yang ada dalam kuesioner ini. Tentukan seberapa sering setiap pernyataan terjadi yang sesuai dengan orang yang sedang anda gambarkan. Gunakan skala penilaian berikut ini:

Tidak sama sekali	Sesekali	Terkadang	Cukup Sering	Sangat sering, apabila tidak selalu
0	1	2	3	4

ORANG YANG SAYA NILAI

- | | | | | | | |
|-----|--|---|---|---|---|---|
| 2. | Memeriksa ulang dugaan-dugaan kritis untuk mempertanyakan apakah dugaan-dugaan tersebut sudah sesuai | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6. | Berbicara tentang nilai-nilai dan kepercayaan mereka | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8. | Mencari sudut pandang yang berbeda ketika memecahkan permasalahan mereka. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9. | Berbicara tentang masa depan dengan optimis. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10. | Menanamkan rasa bangga dalam diri saya sendiri ketika berhubungan dengannya. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 13. | Berbicara tentang apa yang perlu dicapai dengan antusias. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 14. | Menentukan kepentingan akan perlunya rasa memiliki tujuan yang kuat. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 15. | Menghabiskan waktu dengan mengajar dan membimbing. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 18. | Melampaui kepentingan pribadi untuk kebaikan kelompoknya. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 19. | Memperlakukan saya sebagai seorang individu daripada hanya sebagai anggota kelompok saja. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 21. | Bersikap dengan cara yang membuat saya menghargainya. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 23. Mempertimbangkan akibat moral dan etika dari sebuah keputusan | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 25. Memerlihatkan rasa adanya kekuatan dan kepercayaan diri. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 26. Mengucapkan pandangan masa depan yang menarik | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 29. Menganggap saya sebagai seseorang yang memiliki kebutuhan, kemampuan dan cita-cita yang berbeda dari orang lain. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 30. Membuat saya melihat permasalahan dari berbagai sudut yang berbeda. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 31. Membantu saya mengembangkan kekuatan-kekuatan saya. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 32. Menyarankan cara-cara baru untuk melihat bagaimana menyelesaikan tugas-tugas. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 34. Menekankan pentingnya memiliki rasa kolektif akan sebuah misi | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 36. Mengungkapkan rasa percaya diri bahwa tujuan-tujuannya akan tercapai. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |



Lampiran 19 Kuesioner Kepemimpinan Transformasional untuk Pegawai

Instrumen Penelitian Kepemimpinan Transformasional *Multifactor Leadership Questionnaire-Reter Form (5x-Short)*

Nama Pimpinan: _____ Tanggal: _____

Identitas Perusahaan: _____ Identitas Pimpinan: _____

Kuesioner ini digunakan untuk menggambarkan gaya kepemimpinan dari individu yang disebutkan di atas seperti yang Anda rasa. Jawab semua item pada lembar jawaban ini. Jika item tidak relevan, atau jika Anda tidak yakin atau tidak tahu jawabannya, biarkan jawabannya kosong. Silahkan menjawab kuesioner ini secara anonim (tanpa nama).

Penting (diperlukan untuk pengolahan). Bagian manakah yang paling menggambarkan Anda?

___ Saya pada tingkat organisasi yang lebih tinggi daripada orang yang saya nilai.

___ Orang yang saya rating adalah pada tingkat organisasi saya.

___ Saya pada tingkat organisasi yang lebih rendah daripada orang yang saya nilai.

sering setiap pernyataan cocok dengan orang yang Anda gambarkan. Gunakan skala penilaian berikut:

Tidak sama sekali		Sesekali	Kadang-kadang	Cukup sering	Sering, meski tidak selalu
0		1	2	3	4

Orang yang Saya Nilai.....

No	Pernyataan	0	1	2	3	4
1	Menguji kembali asumsi kritis untuk mempertanyakan apakah dugaan-dugaan tersebut sudah sesuai					
2	Berbicara mengenai nilai dan keyakinan saya yang paling penting					
3	Mencari sudut pandang yang berbeda ketika memecahkan masalah					
4	Berbicara optimis tentang masa depan					
5	Menanamkan rasa bangga dalam diri saya sendiri ketika berhubungan dengannya					

6	Berbicara antusias tentang apa yang harus dicapai					
7	Menentukan pentingnya memiliki rasa yang kuat pada tujuan					
8	Menghabiskan waktu untuk mengajar dan membimbing					
9	Melampaui kepentingan pribadi untuk kebaikan kelompoknya					
10	Memperlakukan saya sebagai seorang individu bukan hanya sebagai anggota kelompok					
11	Bertindak dengan cara yang membangun rasa hormat saya					
12	Mempertimbangkan akibat moral dan etika dari sebuah keputusan					
13	Memperlihatkan rasa adanya kekuatan dan kepercayaan diri					
14	Mengartikulasikan visi yang meyakinkan di masa depan					
15	Menganggap saya sebagai seseorang yang memiliki kebutuhan, kemampuan dan cita-cita yang berbeda dari orang lain					
16	Membuat saya melihat permasalahan dari berbagai sudut yang berbeda					
17	Membantu saya mengembangkan kekuatan-kekuatan saya					
18	Menyarankan cara-cara baru untuk melihat bagaimana menyelesaikan tugas-tugas					
19	Menekankan pentingnya memiliki rasa kolektif akan sebuah misi					
20	Mengungkapkan rasa percaya diri bahwa tujuan-tujuannya akan tercapai					

Lampiran 20 Data Perhitungan Uji Reliabilitas Kepemimpinan Transformasional

Data Hasil Perhitungan Uji Reliabilitas																						
Variabel X1 (Kepemimpinan Transformasional)																						
No Resp.	Butir Item																				Xt	Xt ²
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
1	3	0	4	3	0	4	0	0	4	3	3	4	0	4	4	2	0	4	4	4	50	2500
2	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	0	3	4	4	61	3721
3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	0	0	0	3	4	4	4	3	49	2401
4	4	3	4	4	0	0	4	3	2	3	3	3	3	4	0	3	0	4	4	4	55	3025
5	4	3	3	3	0	2	4	0	4	3	2	2	4	3	4	4	0	0	4	0	49	2401
6	3	0	4	3	0	0	0	4	4	0	0	3	2	4	0	2	0	1	0	2	32	1024
7	4	0	0	3	4	3	4	4	4	0	3	3	4	4	3	3	0	4	4	3	57	3249
8	0	4	0	3	0	0	0	3	0	2	4	2	3	4	4	0	0	0	0	3	32	1024
9	2	4	3	0	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	0	4	0	4	4	4	65	4225
10	0	0	3	3	1	2	2	4	3	3	4	0	4	0	0	0	2	0	0	3	34	1156
11	4	4	3	4	0	0	1	0	0	3	3	0	0	3	0	0	0	1	0	2	28	784
12	4	0	2	4	3	0	0	0	0	4	3	0	0	0	0	0	2	1	0	0	23	529
13	2	0	4	0	4	0	4	0	0	4	4	0	3	4	4	4	4	4	4	4	53	2809
14	1	4	0	0	4	4	0	0	0	0	2	0	4	4	0	4	0	3	4	4	38	1444
15	3	4	4	0	0	4	4	0	0	0	3	4	4	4	4	2	4	0	4	4	52	2704
16	4	4	4	3	0	3	4	2	2	0	4	0	0	4	2	4	4	4	2	4	54	2916
17	0	2	2	0	1	2	3	2	4	3	3	0	3	2	3	2	0	2	2	0	36	1296
18	2	3	1	0	3	3	3	0	4	4	3	0	3	0	0	0	3	0	4	0	36	1296
19	0	0	0	4	4	3	3	3	3	4	0	0	0	2	3	4	3	0	4	0	40	1600
20	0	4	0	0	1	0	2	0	0	0	0	0	3	0	0	2	2	0	4	3	21	441
21	1	2	1	0	3	3	4	2	2	0	2	3	2	3	0	2	0	3	0	0	33	1089
22	4	4	3	4	4	4	3	2	3	4	2	3	4	3	0	0	4	3	2	2	58	3364
23	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	2	3	4	4	4	4	4	3	3	4	71	5041
24	3	4	4	4	4	0	3	0	3	4	2	3	3	2	2	3	4	2	2	2	54	2916
25	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	2	3	2	3	2	3	4	3	0	2	60	3600
26	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	0	3	4	4	2	4	3	1	3	62	3844
27	2	1	4	1	1	0	0	1	0	0	2	0	0	4	0	3	1	3	0	4	27	729
28	3	4	2	4	4	2	2	4	3	4	4	1	3	4	3	3	4	3	4	3	64	4096
29	4	4	0	4	4	0	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	0	0	4	60	3600
30	1	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	2	3	0	1	4	0	0	14	196
ΣX	74	76	71	73	64	58	77	57	69	73	77	50	72	85	56	69	58	66	68	75	1368	69020
ΣX²	246	278	241	265	222	188	263	189	237	261	243	158	246	305	194	221	208	220	250	259		
ΣXiXt	3731	3791	3516	3642	3281	2976	3874	2929	3554	3674	3755	2675	3609	4182	2868	3513	2973	3273	3439	3765		
r_{tabel}	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361		
r_{hitung}	0,549	0,432	0,400	0,411	0,481	0,467	0,551	0,451	0,565	0,464	0,444	0,561	0,467	0,469	0,408	0,570	0,411	0,374	0,424	0,501		
Ket	valid	valid	valid	valid	valid	valid	valid	valid	valid	valid	valid	valid	valid	valid	valid	valid	valid	valid	valid	valid		
Si²	2,12	2,85	2,43	2,91	2,85	2,53	2,18	2,69	2,61	2,78	1,51	2,49	2,44	2,14	2,98	2,08	3,20	2,49	3,20	2,38		

Lampiran 21 Data Hasil Uji Reliabilitas Variabel X1 (Kepemimpinan Transformasional)

Data Hasil Uji Reliabilitas		Variabel X1 (Kepemimpinan Transformasional)	
No.	Si ²		
1	2,12	1. Menghitung Varians tiap butir dengan rumus contoh butir ke 1	
2	2,85		
3	2,43		
4	2,91		
5	2,85	$S_i^2 = \frac{\sum X_i^2 - \frac{(\sum X_i)^2}{n}}{n}$	
6	2,53	$= \frac{246 - \frac{74^2}{30}}{30} = 2,12$	
7	2,18		
8	2,69		
9	2,61	2. Menghitung varians total	
10	2,78		
11	1,51	$S_t^2 = \frac{\sum X_t^2 - \frac{(\sum X_t)^2}{n}}{n}$	
12	2,49	$= \frac{69020 - \frac{1368^2}{30}}{30} = 221,31$	
13	2,44		
14	2,14		
15	2,98		
16	2,08		
17	3,20	3. Menghitung Reliabilitas	
18	2,49	$r_{11} = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum s_i^2}{st^2} \right)$	
19	3,20	$= \frac{20}{20-1} \left(1 - \frac{50,85}{221,3} \right)$	
20	2,38	$= 0,811$	
Σ	50,85		
		Kesimpulan	
		Dari perhitungan di atas menunjukkan bahwa r _{ii} termasuk dalam kategori (0,800 - 1,000). Maka instrumen memiliki reliabilitas yang sangat tinggi	
		Tabel Interpretasi	
		Besarnya nilai r	Interpretasi
		0,800 - 1,000	Sangat tinggi
		0,600 - 0,799	Tinggi
		0,400 - 0,599	Cukup
		0,200 - 0,399	Rendah

Lampiran 22 Kuesioner Uji Coba Variabel X2 (Budaya Organisasi)

KUESIONER UJI COBA BUDAYA ORGANISASI

Identitas Responden

No. Responden : (diisi oleh peneliti)

Nama :

Jenis Kelamin : (L/P)

Petunjuk Pengisian

1. Jawablah pernyataan di bawah ini dengan hati nurani Anda;
2. Berilah tanda *check list* (√) pada jawaban yang sesuai menurut Anda;
3. Kriteria Jawaban :

SS	: Sangat Setuju	TS	: Tidak Setuju
S	: Setuju	STS	: Sangat Tidak Setuju
RR	: Ragu – ragu		

No.	PERNYATAAN	SS	S	RR	TS	STS
1	Perusahaan mendorong pegawai untuk mendapatkan ide-ide baru dalam bekerja					
2	Perusahaan menerima ide-ide baru dari pegawai					
3	Perusahaan memberikan pekerjaan yang sesuai dengan para pegawai					
4	Perusahaan mendorong pegawai untuk berorientasi kepada hasil kerja yang tinggi dalam bekerja					
5	Perusahaan memberikan kesempatan pegawai untuk bekerja dalam tim					
6	Perusahaan kurang merangsang pegawai dalam meningkatkan kreatifitas					
7	Perusahaan kurang memikirkan kepentingan pegawai					
8	Perusahaan kurang berorientasi pada proses kerja pegawai					

9	Saya didorong untuk mencapai target kerja					
10	Saya menilai perusahaan kurang mementingkan kerjasama tim dalam melaksanakan pekerjaan					
11	Perusahaan memberikan tugas dan pekerjaan secara individualis					
12	Perusahaan membentuk jiwa yang inovatif pada pegawai					
13	Saya bersungguh-sungguh dalam menjalankan pekerjaan					
14	Perusahaan tidak memperkenankan pegawai untuk mengusung opini					
15	Perusahaan menanamkan sikap yang jujur pada setiap pegawai					
16	Perusahaan berorientasi pada hasil yang ditargetkan					
17	Menurut saya perusahaan tidak memberikan target pekerjaan dengan jelas					
18	Pekerjaan yang saya lakukan berhubungan dengan pekerjaan pegawai lainnya					
19	Perusahaan tidak menitikberatkan pekerjaan dalam bentuk kerjasama tim					
20	Perusahaan membatasi kebebasan pegawai untuk kreatif dalam bekerja					
21	Perusahaan mendukung setiap keputusan saya dalam hal positif untuk mencapai tujuan perusahaan					
22	Perusahaan mendorong pegawai untuk bekerja keras dalam menyelesaikan pekerjaan					
23	Perusahaan memiliki standar hasil kerja yang kurang baik					

24	Perusahaan menanamkan solidaritas yang tinggi dalam tim					
25	Perusahaan membedakan pegawai yang satu dengan yang lainnya dalam pekerjaan					
26	Waktu yang diberikan perusahaan kepada pegawai dalam menyelesaikan target pekerjaan kurang sesuai					
27	Pegawai memiliki koordinasi yang baik dalam melakukan pekerjaannya dengan tim					
28	Menurut saya, tim yang dibuat perusahaan dalam menjalankan pekerjaan kurang berjalan efektif					
29	Saya lebih senang menyelesaikan pekerjaan dengan tim					
30	Perusahaan kurang melakukan evaluasi pada hasil kerja pegawai					

Lampiran 23 Perhitungan Uji Coba Variabel X2 (Budaya Organisasi)

Data Hasil Uji Coba																																
Variabel X ₂ (Budaya Organisasi)																																
No Resp.	Butir Item																														Xt	Xt ²
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		
1	4	4	5	2	3	4	1	3	5	5	3	4	4	3	5	5	4	3	4	4	4	2	3	3	1	2	4	4	2	3	103	10609
2	5	3	4	3	2	4	3	2	4	3	5	4	3	5	5	5	4	3	4	5	3	4	2	5	5	5	5	5	4	3	117	13689
3	5	3	5	3	3	5	3	1	4	4	4	2	3	4	5	3	2	3	2	5	5	3	5	4	4	5	5	5	5	3	113	12769
4	5	3	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	3	4	3	3	2	2	5	5	2	2	3	3	2	114	12996
5	4	3	5	4	4	2	3	3	5	2	4	5	4	5	3	4	3	4	2	3	4	4	2	3	3	4	3	4	4	2	105	11025
6	2	4	5	5	5	4	3	5	5	4	5	5	4	4	5	4	3	4	4	4	4	2	4	5	2	3	3	3	5	4	119	14161
7	3	4	4	2	3	2	4	3	4	1	2	4	3	4	4	5	5	4	4	3	3	4	2	3	3	3	2	3	3	4	98	9604
8	3	2	4	5	4	4	3	5	3	3	5	4	5	5	5	4	3	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	3	125	15625
9	5	5	5	4	3	5	5	3	5	5	3	5	5	5	5	5	3	5	2	1	3	5	2	2	2	2	2	3	2	4	111	12321
10	5	4	5	3	3	3	4	2	4	2	5	3	5	5	4	3	4	3	2	3	3	4	4	2	2	3	2	3	4	3	102	10404
11	4	4	2	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	3	2	3	3	3	2	4	3	4	4	2	115	13225
12	5	3	2	5	4	5	4	5	4	5	4	5	3	3	2	4	4	4	5	5	2	5	4	4	4	5	5	5	5	4	125	15625
13	4	4	2	2	2	4	2	5	3	4	3	3	4	5	3	2	5	2	2	4	2	2	2	5	3	2	3	2	2	3	88	7744
14	4	2	3	2	2	3	3	5	4	4	5	5	5	5	2	5	2	3	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	121	14641
15	3	2	2	3	3	3	2	3	3	5	3	3	3	5	3	4	2	2	3	1	1	5	4	2	2	3	2	3	4	3	87	7569
16	4	5	3	2	3	3	2	2	5	2	2	2	4	4	5	3	2	3	3	2	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	98	9604
17	3	3	2	2	3	3	3	4	4	3	4	2	4	5	4	4	2	2	4	5	2	2	2	2	1	2	2	4	2	2	87	7569
18	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2	5	2	5	5	5	4	2	2	3	2	2	2	4	4	3	3	5	5	4	3	95	9025
19	3	5	3	2	1	4	3	2	4	4	3	4	3	5	3	5	2	3	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	2	112	12544
20	2	2	3	5	2	3	4	4	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	1	2	3	3	2	79	6241
21	3	3	4	3	4	3	4	5	5	2	2	4	3	4	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	2	3	2	4	3	4	100	10000
22	2	3	3	5	2	4	3	3	5	4	2	4	4	5	4	4	4	2	3	3	4	3	4	4	3	4	4	5	4	3	107	11449
23	5	5	5	3	5	4	3	4	3	5	2	2	5	5	5	4	5	5	5	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	117	13689
24	3	2	4	2	4	4	5	3	2	4	2	4	4	3	2	2	3	3	2	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	2	97	9409
25	5	5	3	5	3	2	4	5	4	4	5	3	4	5	5	5	4	3	5	2	4	4	4	3	4	4	4	3	3	5	119	14161
26	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	3	5	4	4	5	3	3	2	3	3	5	3	5	127	16129
27	2	2	2	2	3	3	2	3	5	4	3	2	3	2	3	2	5	3	3	4	4	2	3	3	1	1	3	4	4	3	86	7396
28	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	3	4	5	4	5	3	3	4	4	4	5	3	3	131	17161
29	2	2	3	5	2	3	3	3	3	3	4	5	2	3	2	3	5	5	3	4	4	2	3	2	2	3	3	4	3	3	94	8836
30	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	4	5	2	2	3	4	3	5	5	3	5	4	3	3	5	127	16129	
ΣX	112	105	110	106	100	106	101	111	120	107	109	111	120	129	120	118	100	97	109	103	102	102	101	105	89	102	103	119	106	96	3219	351349
ΣX ²	458	405	442	426	370	398	373	455	506	419	437	445	504	581	516	492	370	339	427	401	372	388	375	399	301	390	391	495	398	332		
ΣXiXt	12313	11477	12030	11652	10952	11533	11035	12107	12992	11673	11938	12142	13056	14005	13049	12902	10815	10512	11893	11317	11118	11162	11031	11448	9753	11276	11296	12917	11470	10485		
r _{tabel}	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361		
r _{hitung}	0,607	0,446	0,473	0,503	0,475	0,426	0,446	0,383	0,295	0,407	0,491	0,513	0,476	0,413	0,374	0,591	0,182	0,267	0,460	0,499	0,448	0,439	0,425	0,419	0,433	0,654	0,518	0,401	0,257	0,480		
Ket	valid	valid	valid	valid	valid	valid	valid	valid	drop	valid	valid	valid	valid	valid	valid	valid	drop	drop	valid	valid	valid	valid	valid	valid	valid	valid	valid	valid	drop	valid		

Lampiran 24 Data Hasil Perhitungan Uji Validitas Variabel X2

(Budaya Organisasi)

Data Hasil Perhitungan Uji Validitas Skor Butir dengan Skor Total									
Variabel X2 (Budaya Organisasi)									
No. Butir	ΣX	ΣX^2	$\Sigma X.X_i$	Σx^2	$\Sigma x.x_i$	Σx_i^2	r_{hitung}	r_{tabel}	Kesimp.
1	112	458	12313	39,87	295,40	5950,30	0,607	0,361	Valid
2	105	405	11477	37,50	210,50	5950,30	0,446	0,361	Valid
3	110	442	12030	38,67	227,00	5950,30	0,473	0,361	Valid
4	106	426	11652	51,47	278,20	5950,30	0,503	0,361	Valid
5	100	370	10952	36,67	222,00	5950,30	0,475	0,361	Valid
6	106	398	11533	23,47	159,20	5950,30	0,426	0,361	Valid
7	101	373	11035	32,97	197,70	5950,30	0,446	0,361	Valid
8	111	455	12107	44,30	196,70	5950,30	0,383	0,361	Valid
9	120	506	12992	26,00	116,00	5950,30	0,295	0,361	Drop
10	107	419	11673	37,37	191,90	5950,30	0,407	0,361	Valid
11	109	437	11938	40,97	242,30	5950,30	0,491	0,361	Valid
12	111	445	12142	34,30	231,70	5950,30	0,513	0,361	Valid
13	120	504	13056	24,00	180,00	5950,30	0,476	0,361	Valid
14	129	581	14005	26,30	163,30	5950,30	0,413	0,361	Valid
15	120	516	13049	36,00	173,00	5950,30	0,374	0,361	Valid
16	118	492	12902	27,87	240,60	5950,30	0,591	0,361	Valid
17	100	370	10815	36,67	85,00	5950,30	0,182	0,361	Drop
18	97	339	10512	25,37	103,90	5950,30	0,267	0,361	Drop
19	109	427	11893	30,97	197,30	5950,30	0,460	0,361	Valid
20	103	401	11317	47,37	265,10	5950,30	0,499	0,361	Valid
21	102	372	11118	25,20	173,40	5950,30	0,448	0,361	Valid
22	102	388	11162	41,20	217,40	5950,30	0,439	0,361	Valid
23	101	375	11031	34,97	193,70	5950,30	0,425	0,361	Valid
24	105	399	11448	31,50	181,50	5950,30	0,419	0,361	Valid
25	89	301	9753	36,97	203,30	5950,30	0,433	0,361	Valid
26	102	390	11276	43,20	331,40	5950,30	0,654	0,361	Valid
27	103	391	11296	37,37	244,10	5950,30	0,518	0,361	Valid
28	119	495	12917	22,97	148,30	5950,30	0,401	0,361	Valid
29	106	398	11470	23,47	96,20	5950,30	0,257	0,361	Drop
30	96	332	10485	24,80	184,20	5950,30	0,480	0,361	Valid

Lampiran 25 Langkah Perhitungan Uji Validitas Variabel X2

(Budaya Organisasi)

Langkah-langkah Perhitungan Uji Validitas	
Disertai Contoh untuk Nomor Butir 1	
Variabel X2 (Budaya Organisasi)	
1. Kolom ΣX_t	= Jumlah skor total = 3219
2. Kolom ΣX_t^2	= Jumlah kuadrat skor total = 351349
3. Kolom Σx_t^2	= $\Sigma X_t^2 - \frac{(\Sigma X_t)^2}{n} = 351349 - \frac{3219^2}{30} = 5950,30$
4. Kolom ΣX	= Jumlah skor tiap butir = 112
5. Kolom ΣX^2	= Jumlah kuadrat skor tiap butir = $4^2 + 5^2 + 5^2 + \dots + 5^2$ = 458
6. Kolom Σx^2	= $\Sigma X^2 - \frac{(\Sigma X)^2}{n} = 458 - \frac{112^2}{30} = 39,87$
7. Kolom $\Sigma X.X_t$	= Jumlah hasil kali skor tiap butir dengan skor total yang berpasangan = $(4 \times 103) + (5 \times 117) + (5 \times 113) + \dots + (5 \times 127)$ = 12313
8. Kolom $\Sigma x.x_t$	= $\Sigma X.X_t - \frac{(\Sigma X)(\Sigma X_t)}{n} = 12313 - \frac{112 \times 3219}{30}$ = 295,40
9. Kolom r_{hitung}	= $\frac{\Sigma x.x_t}{\sqrt{\Sigma x^2 \cdot \Sigma x_t^2}} = \frac{295,40}{\sqrt{39,87 \cdot 5950,30}} = 0,607$
Kriteria valid adalah 0,361 atau lebih, kurang dari 0,361 dinyatakan drop.	

Lampiran 26 Perhitungan Kembali Hasil Uji Coba

Data Hasil Uji Coba																												
Variabel X2 (Budaya Organisasi)																												
No Resp.	Butir Item																										Xt	Xt ²
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26		
1	4	4	5	2	3	4	1	3	5	3	4	4	3	5	5	4	4	4	2	3	3	1	2	4	4	3	89	7921
2	5	3	4	3	2	4	3	2	3	5	4	3	5	5	5	4	5	3	4	2	5	5	5	5	5	3	102	10404
3	5	3	5	3	3	5	3	1	4	4	2	3	4	5	3	2	5	5	3	5	4	4	5	5	5	3	99	9801
4	5	3	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	3	3	2	2	5	5	2	2	3	2	99	9801
5	4	3	5	4	4	2	3	3	2	4	5	4	5	3	4	2	3	4	4	2	3	3	4	3	4	2	89	7921
6	2	4	5	5	5	4	3	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	2	4	5	2	3	3	3	4	102	10404
7	3	4	4	2	3	2	4	3	1	2	4	3	4	4	5	4	3	3	4	2	3	3	3	2	3	4	82	6724
8	3	2	4	5	4	4	3	5	3	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	3	111	12321
9	5	5	5	4	3	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	2	1	3	5	2	2	2	2	2	3	4	96	9216
10	5	4	5	3	3	3	4	2	2	5	3	5	5	4	3	2	3	3	4	4	2	2	3	2	3	3	87	7569
11	4	4	2	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	3	2	3	3	3	2	4	3	4	2	97	9409
12	5	3	2	5	4	5	4	5	4	5	5	3	3	2	4	5	5	5	2	5	4	4	5	5	5	4	108	11664
13	4	4	2	2	2	4	2	5	4	3	3	4	5	3	2	4	2	2	2	2	5	3	2	3	2	3	79	6241
14	4	2	3	2	2	3	3	5	4	5	5	5	5	2	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	107	11449
15	3	2	2	3	3	3	2	3	5	3	3	3	5	3	4	3	1	1	5	4	2	2	3	2	3	3	76	5776
16	4	5	3	2	3	3	2	2	2	2	2	4	4	5	3	3	2	4	3	4	4	4	3	4	3	4	84	7056
17	3	3	2	2	3	3	3	4	3	4	2	4	5	4	4	4	5	2	2	2	2	1	2	2	4	2	77	5929
18	2	3	3	2	3	2	2	3	2	5	2	5	5	5	4	3	2	2	2	4	4	3	3	5	5	3	84	7056
19	3	5	3	2	1	4	3	2	4	3	4	3	5	3	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	2	99	9801
20	2	2	3	5	2	3	4	4	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3	3	1	2	3	2	69	4761
21	3	3	4	3	4	3	4	5	2	2	4	3	4	4	3	4	2	3	4	3	3	2	3	2	4	4	85	7225
22	2	3	3	5	2	4	3	3	4	2	4	4	5	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	5	3	92	8464
23	5	5	5	3	5	4	3	4	5	2	2	5	5	5	4	5	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	101	10201
24	3	2	4	2	4	4	5	3	4	2	4	4	3	2	2	2	3	4	4	3	3	4	4	4	4	2	85	7225
25	5	5	3	5	3	2	4	5	4	5	3	4	5	5	5	5	2	4	4	4	3	4	4	4	3	5	105	11025
26	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	3	3	2	3	3	5	5	112	12544
27	2	2	2	2	3	3	2	3	4	3	2	3	2	3	2	3	4	4	2	3	3	1	1	3	4	3	69	4761
28	5	5	5	5	5	3	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	3	3	4	4	4	4	5	3	116	13456
29	2	2	3	5	2	3	3	3	3	4	5	2	3	2	3	3	4	4	2	3	2	2	3	3	4	3	78	6084
30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4	5	3	4	3	5	5	5	3	5	4	3	5	117	13689
ΣX	112	105	110	106	100	106	101	111	107	109	111	120	129	120	118	109	103	102	102	101	105	89	102	103	119	96	2796	265898
ΣX ²	458	405	442	426	370	398	373	455	419	437	445	504	581	516	492	427	401	372	388	375	399	301	390	391	495	332		
ΣXiXt	10723	9989	10462	10130	9517	10036	9602	10541	10165	10384	10553	11366	12198	11344	11226	10346	9844	9651	9726	9607	9974	8501	9826	9842	11223	9122		
r _{tabel}	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361		
r _{hitung}	0,619	0,455	0,463	0,480	0,446	0,444	0,451	0,404	0,432	0,483	0,487	0,510	0,469	0,366	0,594	0,462	0,487	0,395	0,469	0,450	0,460	0,465	0,667	0,544	0,379	0,482		
Ket	valid	valid	valid	valid	valid	valid	valid	valid	valid	valid	valid	valid	valid	valid	valid	valid	valid	valid	valid	valid	valid	valid	valid	valid	valid	valid		
Si ²	1,33	1,25	1,29	1,72	1,22	0,78	1,10	1,48	1,25	1,37	1,14	0,80	0,88	1,20	0,93	1,03	1,58	0,84	1,37	1,17	1,05	1,23	1,44	1,25	0,77	0,83		

Lampiran 27 Data Hasil Perhitungan Kembali Uji Validitas

Data Hasil Perhitungan Uji Validitas Skor Butir dengan Skor Total									
Variabel X2 (Budaya Organisasi)									
$\Sigma X_t =$		2796							
$\Sigma X_t^2 =$		265898							
No. Butir	ΣX	ΣX^2	$\Sigma X.X_t$	Σx^2	$\Sigma x.x_t$	Σx_t^2	r_{hitung}	r_{tabel}	Kesimp.
1	112	458	10723	39,87	284,60	5310,80	0,619	0,361	Valid
2	105	405	9989	37,50	203,00	5310,80	0,455	0,361	Valid
3	110	442	10462	38,67	210,00	5310,80	0,463	0,361	Valid
4	106	426	10130	51,47	250,80	5310,80	0,480	0,361	Valid
5	100	370	9517	36,67	197,00	5310,80	0,446	0,361	Valid
6	106	398	10036	23,47	156,80	5310,80	0,444	0,361	Valid
7	101	373	9602	32,97	188,80	5310,80	0,451	0,361	Valid
8	111	455	10541	44,30	195,80	5310,80	0,404	0,361	Valid
9	107	419	10165	37,37	192,60	5310,80	0,432	0,361	Valid
10	109	437	10384	40,97	225,20	5310,80	0,483	0,361	Valid
11	111	445	10553	34,30	207,80	5310,80	0,487	0,361	Valid
12	120	504	11366	24,00	182,00	5310,80	0,510	0,361	Valid
13	129	581	12198	26,30	175,20	5310,80	0,469	0,361	Valid
14	120	516	11344	36,00	160,00	5310,80	0,366	0,361	Valid
15	118	492	11226	27,87	228,40	5310,80	0,594	0,361	Valid
16	109	427	10346	30,97	187,20	5310,80	0,462	0,361	Valid
17	103	401	9844	47,37	244,40	5310,80	0,487	0,361	Valid
18	102	372	9651	25,20	144,60	5310,80	0,395	0,361	Valid
19	102	388	9726	41,20	219,60	5310,80	0,469	0,361	Valid
20	101	375	9607	34,97	193,80	5310,80	0,450	0,361	Valid
21	105	399	9974	31,50	188,00	5310,80	0,460	0,361	Valid
22	89	301	8501	36,97	206,20	5310,80	0,465	0,361	Valid
23	102	390	9826	43,20	319,60	5310,80	0,667	0,361	Valid
24	103	391	9842	37,37	242,40	5310,80	0,544	0,361	Valid
25	119	495	11223	22,97	132,20	5310,80	0,379	0,361	Valid
26	96	332	9122	24,80	174,80	5310,80	0,482	0,361	Valid

Lampiran 28 Data Hasil Uji Reliabilitas Variabel X2 (Budaya Organisasi)

Data Hasil Uji Reliabilitas		Variabel X2 (Budaya Organisasi)	
No.	Si ²		
1	1,33	1. Menghitung Varians tiap butir dengan rumus	
2	1,25	contoh butir ke 1	
3	1,29		
4	1,72	$S_i^2 = \frac{\sum X_i^2 - \frac{(\sum X_i)^2}{n}}{n}$	
5	1,22	$= \frac{458 - \frac{112^2}{30}}{30} = 1,33$	
6	0,78		
7	1,10		
8	1,48		
9	1,25	2. Menghitung varians total	
10	1,37		
11	1,14	$S_t^2 = \frac{\sum X_t^2 - \frac{(\sum X_t)^2}{n}}{n}$	
12	0,80	$= \frac{265898 - \frac{2796^2}{30}}{30} = 177,03$	
13	0,88		
14	1,20		
15	0,93		
16	1,03		
17	1,58	3. Menghitung Reliabilitas	
18	0,84	$r_{11} = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum s_i^2}{st^2} \right)$	
19	1,37	$= \frac{26}{26-1} \left(1 - \frac{27,44}{177,0} \right)$	
20	1,17	$= 0,879$	
21	1,05		
22	1,23		
23	1,44		
24	1,25		
25	0,77		
26	0,83	Kesimpulan	
Σ	27,44	Dari perhitungan di atas menunjukkan bahwa r _{ii} termasuk dalam kategori (0,800 - 1,000). Maka instrumen memiliki reliabilitas yang sangat tinggi	
		Tabel Interpretasi	
		Besarnya nilai r	Interpretasi
		0,800 - 1,000	Sangat tinggi
		0,600 - 0,799	Tinggi
		0,400 - 0,599	Cukup
		0,200 - 0,399	Rendah

Lampiran 29 Kuesioner Final Variabel X2 (Budaya Organisasi)

KUESIONER FINAL BUDAYA ORGANISASI

Identitas Responden

No. Responden : (diisi oleh peneliti)

Nama :

Jenis Kelamin : (L/P)

Petunjuk Pengisian

1. Jawablah pernyataan di bawah ini dengan hati nurani Anda;
2. Berilah tanda *check list* (√) pada jawaban yang sesuai menurut Anda;
3. Kriteria Jawaban :

SS	: Sangat Setuju	TS	: Tidak Setuju
S	: Setuju	STS	: Sangat Tidak Setuju
RR	: Ragu – ragu		

No.	PERNYATAAN	SS	S	RR	TS	STS
1	Perusahaan mendorong pegawai untuk mendapatkan ide-ide baru dalam bekerja					
2	Perusahaan menerima ide-ide baru dari pegawai					
3	Perusahaan memberikan pekerjaan yang sesuai dengan para pegawai					
4	Perusahaan mendorong pegawai untuk berorientasi kepada hasil kerja yang tinggi dalam bekerja					
5	Perusahaan memberikan kesempatan pegawai untuk bekerja dalam tim					
6	Perusahaan kurang merangsang pegawai dalam meningkatkan kreatifitas					
7	Perusahaan kurang memikirkan kepentingan pegawai					
8	Perusahaan kurang berorientasi pada proses kerja pegawai					
9	Saya menilai perusahaan kurang mementingkan					

	kerjasama tim dalam melaksanakan pekerjaan					
10	Perusahaan memberikan tugas dan pekerjaan secara individualis					
11	Perusahaan membentuk jiwa yang inovatif pada pegawai					
12	Saya bersungguh-sungguh dalam menjalankan pekerjaan					
13	Perusahaan tidak memperkenankan pegawai untuk mengusung opini					
14	Perusahaan menanamkan sikap yang jujur pada setiap pegawai					
15	Perusahaan berorientasi pada hasil yang ditargetkan					
16	Perusahaan tidak menitikberatkan pekerjaan dalam bentuk kerjasama tim					
17	Perusahaan membatasi kebebasan pegawai untuk kreatif dalam bekerja					
18	Perusahaan mendukung setiap keputusan saya dalam hal positif untuk mencapai tujuan perusahaan					
19	Perusahaan mendorong pegawai untuk bekerja keras dalam menyelesaikan pekerjaan					
20	Perusahaan memiliki standar hasil kerja yang kurang baik					
21	Perusahaan menanamkan solidaritas yang tinggi dalam tim					
22	Perusahaan membedakan pegawai yang satu dengan yang lainnya dalam pekerjaan					
23	Waktu yang diberikan perusahaan kepada pegawai dalam menyelesaikan target pekerjaan					

	kurang sesuai					
24	Pegawai memiliki koordinasi yang baik dalam melakukan pekerjaannya dengan tim					
25	Menurut saya, tim yang dibuat perusahaan dalam menjalankan pekerjaan kurang berjalan efektif					
26	Perusahaan kurang melakukan evaluasi pada hasil kerja pegawai					

Lampiran 33 Tabulasi Penelitian

No.	Y	X1	X2
1	104	42	93
2	114	50	104
3	114	53	101
4	106	43	95
5	114	51	103
6	97	36	87
7	120	23	111
8	118	58	110
9	99	39	83
10	112	62	103
11	92	32	75
12	119	55	93
13	117	59	96
14	100	51	119
15	131	72	123
16	132	73	128
17	112	54	102
18	89	67	74
19	103	50	90
20	123	27	110
21	112	69	101
22	112	45	103
23	90	30	78
24	115	50	99
25	98	40	91
26	114	53	90
27	90	27	86
28	89	28	65
29	119	60	109
30	110	49	108
31	106	50	94
32	115	36	108
33	116	53	99
34	89	57	82
35	115	47	70
36	129	47	116
37	106	36	91
38	113	37	107
39	106	44	117
40	107	47	100
41	123	38	84
42	85	36	76
43	94	39	74
44	124	67	116
45	113	40	102
46	102	51	92
47	97	28	83
48	102	44	82
49	104	60	91
50	107	67	100
51	104	38	99
52	102	24	94
53	109	31	100
54	101	47	91
55	107	55	99
56	112	48	117
57	104	31	85
58	94	63	73
59	103	39	94
60	104	31	89

61	91	45	86
62	136	72	103
63	101	56	91
64	92	27	95
65	87	22	71
66	84	26	77
67	99	35	83
68	82	20	65
69	110	51	99
70	109	42	113
71	101	48	91
72	123	41	112
73	85	35	90
74	105	53	96
75	88	47	68
76	85	62	76
77	89	43	74
78	111	60	107
79	109	60	91
80	102	38	92
81	110	52	110
82	118	49	103
83	98	56	94
84	103	63	98
85	125	68	119
86	112	43	108
87	108	48	82
88	115	42	99
89	88	61	71
90	114	50	89
91	117	58	91
92	100	61	101
93	116	52	72
94	95	53	105
95	119	59	79
96	116	51	94
97	106	45	111
98	117	38	105
99	126	53	119
100	122	57	108
101	102	42	88
102	120	38	110
103	119	54	107
104	124	48	115
105	97	62	86
106	99	51	89
107	120	61	111
108	97	22	83
109	93	47	79
110	87	41	66

Lampiran 34 Proses Perhitungan Menggambar Grafik Histogram Variabel Kepuasan Kerja (Y)

Statistics		
Kepuasan Kerja		
N	Valid	110
	Missing	0
Mean		106.64
Median		106.50
Mode		112
Std. Deviation		12.111
Variance		146.674
Range		54
Minimum		82
Maximum		136
Sum		11730

Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja (Y)

1. Menentukan Rentang Kelas

$$\begin{aligned} \text{Rentang} &= \text{Data terbesar} - \text{data terkecil} \\ &= 136 - 82 \\ &= 54 \end{aligned}$$

2. Banyaknya Kelas Interval

$$\begin{aligned} K &= 1 + (3,3) \text{ Log } n \\ &= 1 + (3,3) \text{ log } 110 \\ &= 1 + (3,3) 2,04 \\ &= 1 + 6,74 \\ &= 7,74 \text{ (dibulatkan menjadi 8)} \end{aligned}$$

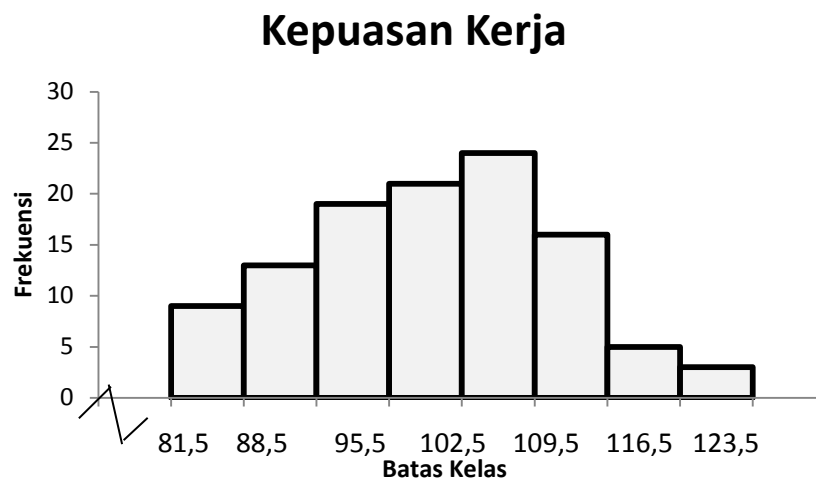
3. Panjang Kelas Interval

$$\begin{aligned} P &= \frac{54}{8} \\ &= 6,75 \text{ (ditetapkan menjadi 7)} \end{aligned}$$

4. Tabel Distribusi Frekuensi

No	Kelas Interval	Batas Bawah	Batas Atas	Fr. Absolute	Fr. Relative(%)
1	82 - 88	81.5	88.5	9	8%
2	89 - 95	88.5	95.5	13	12%
3	96 - 102	95.5	102.5	19	17%
4	103 - 109	102.5	109.5	21	19%
5	110 - 116	109.5	116.5	24	22%
6	117 - 123	116.5	123.5	16	15%
7	124 - 130	123.5	130.5	5	5%
8	131 - 137	130.5	137.5	3	3%
				110	100%

5. Grafik Histogram



Lampiran 35 Analisis Data Variabel Kepuasan Kerja (Y)

Dimensi	Item	Skor	N	Total Skor	Mean	Presentase
Pekerjaan Itu Sendiri	1	401	7	2802	400.29	19.08%
	2	396				
	4	385				
	7	413				
	13	407				
	18	396				
	22	404				
Gaji	3	418	5	2114	422.80	20.15%
	5	420				
	8	435				
	10	432				
	23	409				
Promosi	6	433	5	2118	423.60	20.19%
	14	417				
	16	416				
	19	429				
	28	423				
Rekan Kerja	9	429	6	2643	440.50	21.00%
	12	457				
	15	457				
	20	430				
	24	440				
	25	430				
Kondisi Kerja	11	413	5	2053	410.60	19.57%
	17	409				
	21	415				
	26	410				
	27	406				
Total		11730	28	11730	2097.79	100%

Lampiran 36 Proses Perhitungan Menggambar Grafik Histogram Variabel X1 (Kepemimpinan Transformasional)

Statistics		
Kepemimpinan Transformasional		
N	Valid	110
	Missing	0
Mean		47.15
Median		48.00
Mode		47 ^a
Std. Deviation		12.334
Variance		152.132
Range		53
Minimum		20
Maximum		73
Sum		5187

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Distribusi Frekuensi Variabel Kepemimpinan Transformasional (X_1)

1. Menentukan Rentang Kelas

$$\begin{aligned} \text{Rentang} &= \text{Data terbesar} - \text{data terkecil} \\ &= 73 - 20 \\ &= 53 \end{aligned}$$

2. Banyaknya Kelas Interval

$$\begin{aligned} K &= 1 + (3,3) \text{ Log } n \\ &= 1 + (3,3) \log 110 \\ &= 1 + (3,3) 2,04 \\ &= 1 + 6,74 \\ &= 7,74 \text{ (dibulatkan menjadi 8)} \end{aligned}$$

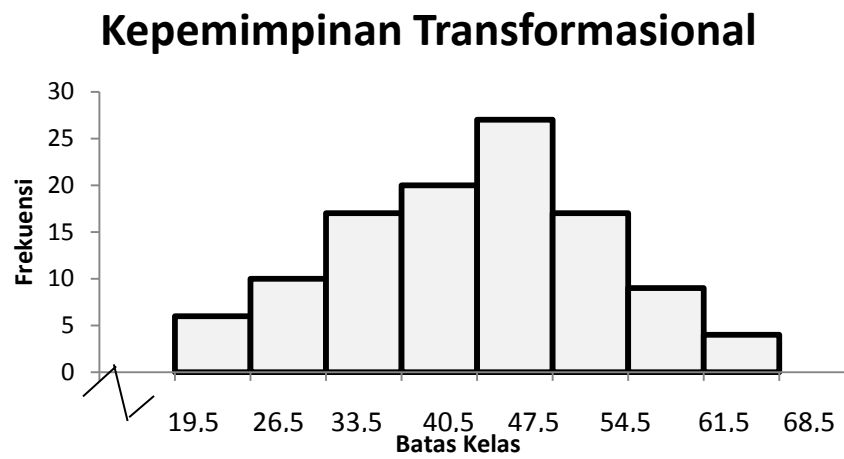
3. Panjang Kelas Interval

$$\begin{aligned} P &= \frac{53}{8} \\ &= 6,63 \text{ (ditetapkan menjadi 7)} \end{aligned}$$

4. Tabel Distribusi Frekuensi

No	Kelas Interval	Batas Bawah	Batas Atas	Fr. Absolute	Fr. Relative (%)
1	20 - 26	19.5	26.5	6	5%
2	27 - 33	26.5	33.5	10	9%
3	34 - 40	33.5	40.5	17	15%
4	41 - 47	40.5	47.5	20	18%
5	48 - 54	47.5	54.5	27	25%
6	55 - 61	54.5	61.5	17	15%
7	62 - 68	61.5	68.5	9	8%
8	69 - 75	68.5	75.5	4	4%
				110	100%

5. Grafik Histogram



Lampiran 37 Analisis Data Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1)

Indikator	Item	Skor	N	Total Skor	Mean	Presentase
Stimulasi Intelektual	1	281	4	1134	283.50	21.86%
	3	297				
	16	276				
	18	280				
Pengaruh yang ideal (perilaku ideal)	2	272	4	1054	263.50	20.32%
	7	249				
	12	249				
	19	284				
Motivasi inspiratif	4	248	4	1027	256.75	19.80%
	6	280				
	14	254				
	20	245				
Pengaruh yang ideal (atribut yang ideal)	5	280	4	1015	253.75	19.57%
	9	251				
	11	235				
	13	249				
Konsiderasi yang diindividualisasikan	8	218	4	957	239.25	18.45%
	10	236				
	15	255				
	17	248				
Total		5187	20	5187	1296.75	100%

Lampiran 38 Proses Perhitungan Menggambar Grafik Histogram

Variabel Budaya Organisasi (X₂)

Statistics		
Budaya Organisasi		
N	Valid	110
	Missing	0
Mean		94.79
Median		94.00
Mode		91
Std. Deviation		14.256
Variance		203.231
Range		63
Minimum		65
Maximum		128
Sum		10427

Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi (X₂)

1. Menentukan Rentang Kelas

$$\begin{aligned}
 \text{Rentang} &= \text{Data terbesar} - \text{data terkecil} \\
 &= 128 - 65 \\
 &= 63
 \end{aligned}$$

2. Banyaknya Kelas Interval

$$\begin{aligned}
 K &= 1 + (3,3) \text{ Log } n \\
 &= 1 + (3,3) \text{ log } 110 \\
 &= 1 + (3,3) 2,04 \\
 &= 1 + 6,74 \\
 &= 7,74 \text{ (dibulatkan menjadi 8)}
 \end{aligned}$$

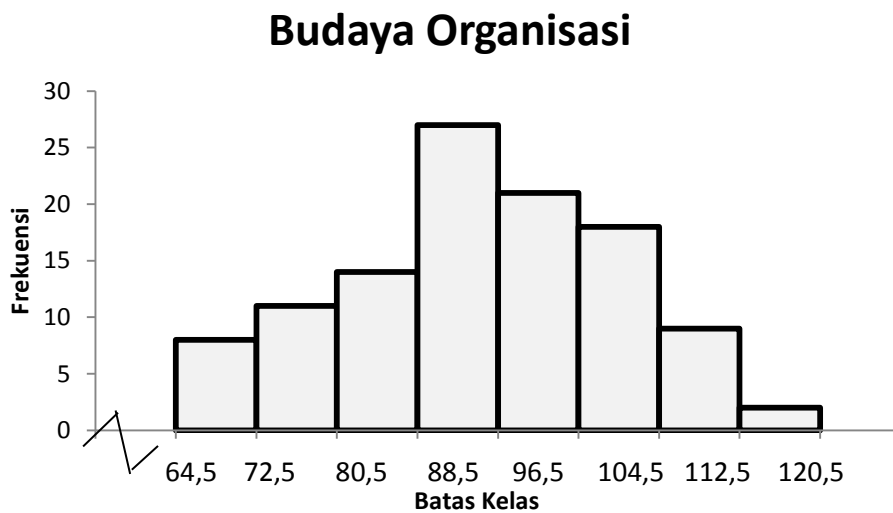
3. Panjang Kelas Interval

$$\begin{aligned}
 P &= \frac{63}{8} \\
 &= 7,88 \text{ (ditetapkan menjadi 8)}
 \end{aligned}$$

4. Tabel Distribusi Frekuensi

No	Kelas Interval	Batas Bawah	Batas Atas	Fr. Absolute	Fr. Relative (%)
1	65 - 72	64.5	72.5	8	7%
2	73 - 80	72.5	80.5	11	10%
3	81 - 88	80.5	88.5	14	13%
4	89 - 96	88.5	96.5	27	25%
5	97 - 104	96.5	104.5	21	19%
6	105 - 112	104.5	112.5	18	16%
7	113 - 120	112.5	120.5	9	8%
8	121 - 128	120.5	128.5	2	2%
				110	100%

5. Grafik Histogram



Lampiran 39 Analisis Data Variabel Budaya Organisasi (X2)

Indikator	Item	Skor	N	Total Skor	Mean	Presentase
<i>Inovation</i> (Inovasi)	1	389	6	2423	403.83	25.19%
	2	406				
	6	415				
	11	393				
	13	409				
	17	411				
<i>Orientation Toward People</i> (Orientasi Pada Orang)	3	387	6	2336	389.33	24.29%
	7	380				
	12	382				
	14	404				
	18	392				
	22	391				
<i>Result Orientation</i> (Orientasi Pada Hasil)	4	405	7	2791	398.71	24.87%
	8	415				
	15	390				
	19	408				
	20	380				
	23	389				
	26	404				
<i>Team Orientation</i> (Orientasi Tim)	5	411	7	2877	411.00	25.64%
	9	413				
	10	419				
	16	422				
	21	404				
	24	399				
	25	409				
Total		10427	26	10427	1602.88	100%

Lampiran 40

TABEL ISAAC & MICHAEL PENENTUAN JUMLAH SAMPEL DARI
POPULASI TERTENTU
DENGAN TARAF KESALAHAN, 1, 5, DAN 10 %

N	Signifikasi			N	Signifikasi		
	1%	5%	10%		1%	5%	10%
10	10	10	10	280	197	155	138
15	15	14	14	290	202	158	140
20	19	19	19	300	207	161	143
25	24	23	23	320	216	167	147
30	29	28	28	340	225	172	151
35	33	32	32	360	234	177	155
40	38	36	36	380	242	182	158
45	42	40	39	400	250	186	162
50	47	44	42	420	257	191	165
55	51	48	46	440	265	195	168
60	55	51	49	460	272	198	171
65	59	55	53	480	279	202	173
70	63	58	56	500	285	205	176
75	67	62	59	550	301	213	182
80	71	65	62	600	315	221	187
85	75	68	65	650	329	227	191
90	79	72	68	700	341	233	195
95	83	75	71	750	352	238	199
100	87	78	73	800	363	243	202
110	94	84	78	850	373	247	205
120	102	89	83	900	382	251	208
130	109	95	88	950	391	255	211
140	116	100	92	1000	399	258	213
150	122	105	97	1100	414	265	217
160	129	110	101	1200	427	270	221
170	135	114	105	1300	440	275	224
180	142	119	108	1400	450	279	227
190	148	123	112	1500	460	283	229
200	154	127	115	1600	469	286	232
210	160	131	118	1700	477	289	234
220	165	135	122	1800	485	292	235
230	171	139	125	1900	492	294	237
240	176	142	127	2000	498	297	238
250	182	146	130	2200	510	301	241
260	187	149	133	2400	520	304	243
270	192	152	135	2600	529	307	245

Lampiran 41 Tabel t

d.f	t0.10	t0.05	t0.025	t0.01	t0.005	d.f	t0.10	t0.05	t0.025	t0.01	t0.005
1	3.078	6.314	12.71	31.82	63.66	61	1.296	1.671	2	2.39	2.659
2	1.886	2.92	4.303	6.965	9.925	62	1.296	1.671	1.999	2.389	2.659
3	1.638	2.353	3.182	4.541	5.841	63	1.296	1.67	1.999	2.389	2.658
4	1.533	2.132	2.776	3.747	4.604	64	1.296	1.67	1.999	2.388	2.657
5	1.476	2.015	2.571	3.365	4.032	65	1.296	1.67	1.998	2.388	2.657
6	1.44	1.943	2.447	3.143	3.707	66	1.295	1.67	1.998	2.387	2.656
7	1.415	1.895	2.365	2.998	3.499	67	1.295	1.67	1.998	2.387	2.655
8	1.397	1.86	2.306	2.896	3.355	68	1.295	1.67	1.997	2.386	2.655
9	1.383	1.833	2.262	2.821	3.25	69	1.295	1.669	1.997	2.386	2.654
10	1.372	1.812	2.228	2.764	3.169	70	1.295	1.669	1.997	2.385	2.653
11	1.363	1.796	2.201	2.718	3.106	71	1.295	1.669	1.996	2.385	2.653
12	1.356	1.782	2.179	2.681	3.055	72	1.295	1.669	1.996	2.384	2.652
13	1.35	1.771	2.16	2.65	3.012	73	1.295	1.669	1.996	2.384	2.651
14	1.345	1.761	2.145	2.624	2.977	74	1.295	1.668	1.995	2.383	2.651
15	1.341	1.753	2.131	2.602	2.947	75	1.295	1.668	1.995	2.383	2.65
16	1.337	1.746	2.12	2.583	2.921	76	1.294	1.668	1.995	2.382	2.649
17	1.333	1.74	2.11	2.567	2.898	77	1.294	1.668	1.994	2.382	2.649
18	1.33	1.734	2.101	2.552	2.878	78	1.294	1.668	1.994	2.381	2.648
19	1.328	1.729	2.093	2.539	2.861	79	1.294	1.668	1.994	2.381	2.647
20	1.325	1.725	2.086	2.528	2.845	80	1.294	1.667	1.993	2.38	2.647
21	1.323	1.721	2.08	2.518	2.831	81	1.294	1.667	1.993	2.38	2.646
22	1.321	1.717	2.074	2.508	2.819	82	1.294	1.667	1.993	2.379	2.645
23	1.319	1.714	2.069	2.5	2.807	83	1.294	1.667	1.992	2.379	2.645
24	1.318	1.711	2.064	2.492	2.797	84	1.294	1.667	1.992	2.378	2.644
25	1.316	1.708	2.06	2.485	2.787	85	1.294	1.666	1.992	2.378	2.643
26	1.315	1.706	2.056	2.479	2.779	86	1.293	1.666	1.991	2.377	2.643
27	1.314	1.703	2.052	2.473	2.771	87	1.293	1.666	1.991	2.377	2.642
28	1.313	1.701	2.048	2.467	2.763	88	1.293	1.666	1.991	2.376	2.641
29	1.311	1.699	2.045	2.462	2.756	89	1.293	1.666	1.99	2.376	2.641
30	1.31	1.697	2.042	2.457	2.75	90	1.293	1.666	1.99	2.375	2.64
31	1.309	1.696	2.04	2.453	2.744	91	1.293	1.665	1.99	2.374	2.639
32	1.309	1.694	2.037	2.449	2.738	92	1.293	1.665	1.989	2.374	2.639
33	1.308	1.692	2.035	2.445	2.733	93	1.293	1.665	1.989	2.373	2.638
34	1.307	1.691	2.032	2.441	2.728	94	1.293	1.665	1.989	2.373	2.637
35	1.306	1.69	2.03	2.438	2.724	95	1.293	1.665	1.988	2.372	2.637
36	1.306	1.688	2.028	2.434	2.719	96	1.292	1.664	1.988	2.372	2.636
37	1.305	1.687	2.026	2.431	2.715	97	1.292	1.664	1.988	2.371	2.635
38	1.304	1.686	2.024	2.429	2.712	98	1.292	1.664	1.987	2.371	2.635
39	1.304	1.685	2.023	2.426	2.708	99	1.292	1.664	1.987	2.37	2.634
40	1.303	1.684	2.021	2.423	2.704	100	1.292	1.664	1.987	2.37	2.633
41	1.303	1.683	2.02	2.421	2.701	101	1.292	1.663	1.986	2.369	2.633
42	1.302	1.682	2.018	2.418	2.698	102	1.292	1.663	1.986	2.369	2.632
43	1.302	1.681	2.017	2.416	2.695	103	1.292	1.663	1.986	2.368	2.631
44	1.301	1.68	2.015	2.414	2.692	104	1.292	1.663	1.985	2.368	2.631
45	1.301	1.679	2.014	2.412	2.69	105	1.292	1.663	1.985	2.367	2.63
46	1.3	1.679	2.013	2.41	2.687	106	1.291	1.663	1.985	2.367	2.629
47	1.3	1.678	2.012	2.408	2.685	107	1.291	1.662	1.984	2.366	2.629
48	1.299	1.677	2.011	2.407	2.682	108	1.291	1.662	1.984	2.366	2.628
49	1.299	1.677	2.01	2.405	2.68	109	1.291	1.662	1.984	2.365	2.627
50	1.299	1.676	2.009	2.403	2.678	110	1.291	1.662	1.983	2.365	2.627
51	1.298	1.675	2.008	2.402	2.676	111	1.291	1.662	1.983	2.364	2.626
52	1.298	1.675	2.007	2.4	2.674	112	1.291	1.661	1.983	2.364	2.625
53	1.298	1.674	2.006	2.399	2.672	113	1.291	1.661	1.982	2.363	2.625
54	1.297	1.674	2.005	2.397	2.67	114	1.291	1.661	1.982	2.363	2.624
55	1.297	1.673	2.004	2.396	2.668	115	1.291	1.661	1.982	2.362	2.623
56	1.297	1.673	2.003	2.395	2.667	116	1.29	1.661	1.981	2.362	2.623
57	1.297	1.672	2.002	2.394	2.665	117	1.29	1.661	1.981	2.361	2.622
58	1.296	1.672	2.002	2.392	2.663	118	1.29	1.66	1.981	2.361	2.621
59	1.296	1.671	2.001	2.391	2.662	119	1.29	1.66	1.98	2.36	2.621
60	1.296	1.671	2	2.39	2.66	120	1.29	1.66	1.98	2.36	2.62

Lampiran 42

Tabel F

Titik Persentase Distribusi F untuk Probabilita = 0,05															
df untuk penyebut (N2)	df untuk pembilang (N1)														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	161	199	216	225	230	234	237	239	241	242	243	244	245	245	246
2	18.51	19.00	19.16	19.25	19.30	19.33	19.35	19.37	19.38	19.40	19.40	19.41	19.42	19.42	19.43
3	10.13	9.55	9.28	9.12	9.01	8.94	8.89	8.85	8.81	8.79	8.76	8.74	8.73	8.71	8.70
4	7.71	6.94	6.59	6.39	6.26	6.16	6.09	6.04	6.00	5.96	5.94	5.91	5.89	5.87	5.86
5	6.61	5.79	5.41	5.19	5.05	4.95	4.88	4.82	4.77	4.74	4.70	4.68	4.66	4.64	4.62
6	5.99	5.14	4.76	4.53	4.39	4.28	4.21	4.15	4.10	4.06	4.03	4.00	3.98	3.96	3.94
7	5.59	4.74	4.35	4.12	3.97	3.87	3.79	3.73	3.68	3.64	3.60	3.57	3.55	3.53	3.51
8	5.32	4.46	4.07	3.84	3.69	3.58	3.50	3.44	3.39	3.35	3.31	3.28	3.26	3.24	3.22
9	5.12	4.26	3.86	3.63	3.48	3.37	3.29	3.23	3.18	3.14	3.10	3.07	3.05	3.03	3.01
10	4.96	4.10	3.71	3.48	3.33	3.22	3.14	3.07	3.02	2.98	2.94	2.91	2.89	2.86	2.85
11	4.84	3.98	3.59	3.36	3.20	3.09	3.01	2.95	2.90	2.85	2.82	2.79	2.76	2.74	2.72
12	4.75	3.89	3.49	3.26	3.11	3.00	2.91	2.85	2.80	2.75	2.72	2.69	2.66	2.64	2.62
13	4.67	3.81	3.41	3.18	3.03	2.92	2.83	2.77	2.71	2.67	2.63	2.60	2.58	2.55	2.53
14	4.60	3.74	3.34	3.11	2.96	2.85	2.76	2.70	2.65	2.60	2.57	2.53	2.51	2.48	2.46
15	4.54	3.68	3.29	3.06	2.90	2.79	2.71	2.64	2.59	2.54	2.51	2.48	2.45	2.42	2.40
16	4.49	3.63	3.24	3.01	2.85	2.74	2.66	2.59	2.54	2.49	2.46	2.42	2.40	2.37	2.35
17	4.45	3.59	3.20	2.96	2.81	2.70	2.61	2.55	2.49	2.45	2.41	2.38	2.35	2.33	2.31
18	4.41	3.55	3.16	2.93	2.77	2.66	2.58	2.51	2.46	2.41	2.37	2.34	2.31	2.29	2.27
19	4.38	3.52	3.13	2.90	2.74	2.63	2.54	2.48	2.42	2.38	2.34	2.31	2.28	2.26	2.23
20	4.35	3.49	3.10	2.87	2.71	2.60	2.51	2.45	2.39	2.35	2.31	2.28	2.25	2.22	2.20
21	4.32	3.47	3.07	2.84	2.68	2.57	2.49	2.42	2.37	2.32	2.28	2.25	2.22	2.20	2.18
22	4.30	3.44	3.05	2.82	2.66	2.55	2.46	2.40	2.34	2.30	2.26	2.23	2.20	2.17	2.15
23	4.28	3.42	3.03	2.80	2.64	2.53	2.44	2.37	2.32	2.27	2.24	2.20	2.18	2.15	2.13
24	4.26	3.40	3.01	2.78	2.62	2.51	2.42	2.36	2.30	2.25	2.22	2.18	2.15	2.13	2.11
25	4.24	3.39	2.99	2.76	2.60	2.49	2.40	2.34	2.28	2.24	2.20	2.16	2.14	2.11	2.09
26	4.23	3.37	2.98	2.74	2.59	2.47	2.39	2.32	2.27	2.22	2.18	2.15	2.12	2.09	2.07
27	4.21	3.35	2.96	2.73	2.57	2.46	2.37	2.31	2.25	2.20	2.17	2.13	2.10	2.08	2.06
28	4.20	3.34	2.95	2.71	2.56	2.45	2.36	2.29	2.24	2.19	2.15	2.12	2.09	2.06	2.04
29	4.18	3.33	2.93	2.70	2.55	2.43	2.35	2.28	2.22	2.18	2.14	2.10	2.08	2.05	2.03
30	4.17	3.32	2.92	2.69	2.53	2.42	2.33	2.27	2.21	2.16	2.13	2.09	2.06	2.04	2.01
31	4.16	3.30	2.91	2.68	2.52	2.41	2.32	2.25	2.20	2.15	2.11	2.08	2.05	2.03	2.00
32	4.15	3.29	2.90	2.67	2.51	2.40	2.31	2.24	2.19	2.14	2.10	2.07	2.04	2.01	1.99
33	4.14	3.28	2.89	2.66	2.50	2.39	2.30	2.23	2.18	2.13	2.09	2.06	2.03	2.00	1.98
34	4.13	3.28	2.88	2.65	2.49	2.38	2.29	2.23	2.17	2.12	2.08	2.05	2.02	1.99	1.97
35	4.12	3.27	2.87	2.64	2.49	2.37	2.29	2.22	2.16	2.11	2.07	2.04	2.01	1.99	1.96
36	4.11	3.26	2.87	2.63	2.48	2.36	2.28	2.21	2.15	2.11	2.07	2.03	2.00	1.98	1.95
37	4.11	3.25	2.86	2.63	2.47	2.36	2.27	2.20	2.14	2.10	2.06	2.02	2.00	1.97	1.95
38	4.10	3.24	2.85	2.62	2.46	2.35	2.26	2.19	2.14	2.09	2.05	2.02	1.99	1.96	1.94
39	4.09	3.24	2.85	2.61	2.46	2.34	2.26	2.19	2.13	2.08	2.04	2.01	1.98	1.95	1.93
40	4.08	3.23	2.84	2.61	2.45	2.34	2.25	2.18	2.12	2.08	2.04	2.00	1.97	1.95	1.92
41	4.08	3.23	2.83	2.60	2.44	2.33	2.24	2.17	2.12	2.07	2.03	2.00	1.97	1.94	1.92
42	4.07	3.22	2.83	2.59	2.44	2.32	2.24	2.17	2.11	2.06	2.03	1.99	1.96	1.94	1.91
43	4.07	3.21	2.82	2.59	2.43	2.32	2.23	2.16	2.11	2.06	2.02	1.99	1.96	1.93	1.91
44	4.06	3.21	2.82	2.58	2.43	2.31	2.23	2.16	2.10	2.05	2.01	1.98	1.95	1.92	1.90
45	4.06	3.20	2.81	2.58	2.42	2.31	2.22	2.15	2.10	2.05	2.01	1.97	1.94	1.92	1.89

Titik Persentase Distribusi F untuk Probabilita = 0,05

df untuk penyebut (N2)	df untuk pembilang (N1)														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
91	3.95	3.10	2.70	2.47	2.31	2.20	2.11	2.04	1.98	1.94	1.90	1.86	1.83	1.80	1.78
92	3.94	3.10	2.70	2.47	2.31	2.20	2.11	2.04	1.98	1.94	1.89	1.86	1.83	1.80	1.78
93	3.94	3.09	2.70	2.47	2.31	2.20	2.11	2.04	1.98	1.93	1.89	1.86	1.83	1.80	1.78
94	3.94	3.09	2.70	2.47	2.31	2.20	2.11	2.04	1.98	1.93	1.89	1.86	1.83	1.80	1.77
95	3.94	3.09	2.70	2.47	2.31	2.20	2.11	2.04	1.98	1.93	1.89	1.86	1.82	1.80	1.77
96	3.94	3.09	2.70	2.47	2.31	2.19	2.11	2.04	1.98	1.93	1.89	1.85	1.82	1.80	1.77
97	3.94	3.09	2.70	2.47	2.31	2.19	2.11	2.04	1.98	1.93	1.89	1.85	1.82	1.80	1.77
98	3.94	3.09	2.70	2.46	2.31	2.19	2.10	2.03	1.98	1.93	1.89	1.85	1.82	1.79	1.77
99	3.94	3.09	2.70	2.46	2.31	2.19	2.10	2.03	1.98	1.93	1.89	1.85	1.82	1.79	1.77
100	3.94	3.09	2.70	2.46	2.31	2.19	2.10	2.03	1.97	1.93	1.89	1.85	1.82	1.79	1.77
101	3.94	3.09	2.69	2.46	2.30	2.19	2.10	2.03	1.97	1.93	1.88	1.85	1.82	1.79	1.77
102	3.93	3.09	2.69	2.46	2.30	2.19	2.10	2.03	1.97	1.92	1.88	1.85	1.82	1.79	1.77
103	3.93	3.08	2.69	2.46	2.30	2.19	2.10	2.03	1.97	1.92	1.88	1.85	1.82	1.79	1.76
104	3.93	3.08	2.69	2.46	2.30	2.19	2.10	2.03	1.97	1.92	1.88	1.85	1.82	1.79	1.76
105	3.93	3.08	2.69	2.46	2.30	2.19	2.10	2.03	1.97	1.92	1.88	1.85	1.81	1.79	1.76
106	3.93	3.08	2.69	2.46	2.30	2.19	2.10	2.03	1.97	1.92	1.88	1.84	1.81	1.79	1.76
107	3.93	3.08	2.69	2.46	2.30	2.18	2.10	2.03	1.97	1.92	1.88	1.84	1.81	1.79	1.76
108	3.93	3.08	2.69	2.46	2.30	2.18	2.10	2.03	1.97	1.92	1.88	1.84	1.81	1.78	1.76
109	3.93	3.08	2.69	2.45	2.30	2.18	2.09	2.02	1.97	1.92	1.88	1.84	1.81	1.78	1.76
110	3.93	3.08	2.69	2.45	2.30	2.18	2.09	2.02	1.97	1.92	1.88	1.84	1.81	1.78	1.76
111	3.93	3.08	2.69	2.45	2.30	2.18	2.09	2.02	1.97	1.92	1.88	1.84	1.81	1.78	1.76
112	3.93	3.08	2.69	2.45	2.30	2.18	2.09	2.02	1.96	1.92	1.88	1.84	1.81	1.78	1.76
113	3.93	3.08	2.68	2.45	2.29	2.18	2.09	2.02	1.96	1.92	1.87	1.84	1.81	1.78	1.76
114	3.92	3.08	2.68	2.45	2.29	2.18	2.09	2.02	1.96	1.91	1.87	1.84	1.81	1.78	1.75
115	3.92	3.08	2.68	2.45	2.29	2.18	2.09	2.02	1.96	1.91	1.87	1.84	1.81	1.78	1.75
116	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29	2.18	2.09	2.02	1.96	1.91	1.87	1.84	1.81	1.78	1.75
117	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29	2.18	2.09	2.02	1.96	1.91	1.87	1.84	1.80	1.78	1.75
118	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29	2.18	2.09	2.02	1.96	1.91	1.87	1.84	1.80	1.78	1.75
119	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29	2.18	2.09	2.02	1.96	1.91	1.87	1.83	1.80	1.78	1.75
120	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29	2.18	2.09	2.02	1.96	1.91	1.87	1.83	1.80	1.78	1.75
121	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29	2.17	2.09	2.02	1.96	1.91	1.87	1.83	1.80	1.77	1.75
122	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29	2.17	2.09	2.02	1.96	1.91	1.87	1.83	1.80	1.77	1.75
123	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29	2.17	2.08	2.01	1.96	1.91	1.87	1.83	1.80	1.77	1.75
124	3.92	3.07	2.68	2.44	2.29	2.17	2.08	2.01	1.96	1.91	1.87	1.83	1.80	1.77	1.75
125	3.92	3.07	2.68	2.44	2.29	2.17	2.08	2.01	1.96	1.91	1.87	1.83	1.80	1.77	1.75
126	3.92	3.07	2.68	2.44	2.29	2.17	2.08	2.01	1.95	1.91	1.87	1.83	1.80	1.77	1.75
127	3.92	3.07	2.68	2.44	2.29	2.17	2.08	2.01	1.95	1.91	1.86	1.83	1.80	1.77	1.75
128	3.92	3.07	2.68	2.44	2.29	2.17	2.08	2.01	1.95	1.91	1.86	1.83	1.80	1.77	1.75
129	3.91	3.07	2.67	2.44	2.28	2.17	2.08	2.01	1.95	1.90	1.86	1.83	1.80	1.77	1.74
130	3.91	3.07	2.67	2.44	2.28	2.17	2.08	2.01	1.95	1.90	1.86	1.83	1.80	1.77	1.74
131	3.91	3.07	2.67	2.44	2.28	2.17	2.08	2.01	1.95	1.90	1.86	1.83	1.80	1.77	1.74
132	3.91	3.06	2.67	2.44	2.28	2.17	2.08	2.01	1.95	1.90	1.86	1.83	1.79	1.77	1.74
133	3.91	3.06	2.67	2.44	2.28	2.17	2.08	2.01	1.95	1.90	1.86	1.83	1.79	1.77	1.74
134	3.91	3.06	2.67	2.44	2.28	2.17	2.08	2.01	1.95	1.90	1.86	1.83	1.79	1.77	1.74
135	3.91	3.06	2.67	2.44	2.28	2.17	2.08	2.01	1.95	1.90	1.86	1.82	1.79	1.77	1.74

Lampiran 43

Tabel Nilai-nilai r Product Moment

N	Taraf Signifikansi		N	Taraf Signifikansi	
	5 %	1 %		5 %	1 %
3	0,997	0,999	38	0,320	0,413
4	0,950	0,990	39	0,316	0,408
5	0,878	0,959	40	0,312	0,403
6	0,811	0,917	41	0,308	0,398
7	0,754	0,874	42	0,304	0,393
8	0,707	0,834	43	0,301	0,389
9	0,666	0,798	44	0,297	0,384
10	0,632	0,765	45	0,294	0,380
11	0,602	0,735	46	0,291	0,376
12	0,576	0,708	47	0,288	0,372
13	0,553	0,684	48	0,284	0,368
14	0,532	0,661	49	0,281	0,364
15	0,514	0,641	50	0,279	0,361
16	0,497	0,623	55	0,266	0,345
17	0,482	0,606	60	0,254	0,330
18	0,468	0,590	65	0,244	0,317
19	0,456	0,575	70	0,235	0,306
20	0,444	0,561	75	0,227	0,296
21	0,433	0,549	80	0,220	0,286
22	0,423	0,537	85	0,213	0,278
23	0,413	0,526	90	0,207	0,270
24	0,404	0,515	95	0,202	0,263
25	0,396	0,505	100	0,195	0,256
26	0,388	0,496	125	0,176	0,230
27	0,381	0,487	150	0,159	0,210
28	0,374	0,478	175	0,148	0,194
29	0,367	0,470	200	0,138	0,181
30	0,361	0,463	300	0,113	0,148
31	0,355	0,456	400	0,098	0,128
32	0,349	0,449	500	0,088	0,115
33	0,344	0,442	600	0,080	0,105
34	0,339	0,436	700	0,074	0,097
35	0,334	0,430	800	0,070	0,091
36	0,329	0,424	900	0,065	0,086
37	0,325	0,418	1000	0,062	0,081

RIWAYAT HIDUP



Kurnia Citra Juniarti, lahir di Bogor pada 6 Juni 1996. Anak ketiga dari empat bersaudara. Beralamat di Jl. Swadaya 1 No. 7 RT 10/05 Tanah Baru, Kota Bogor Utara. Pendidikan formal yang telah dijalani dimulai dari SD Negeri Otista Kota Bogor pada tahun 2002 sampai dengan 2008.

Selanjutnya, tahun 2008 sampai dengan 2011 melanjutkan ke SMP Negeri 3 Kota Bogor. Setelah itu, pada tahun 2011 sampai dengan 2014 melanjutkan studi di SMA Negeri 3 Kota Bogor. Pada tahun 2014 melalui jalur SNMPTN program S1 diterima menjadi mahasiswi Universitas Negeri Jakarta, Fakultas Ekonomi, Jurusan Pendidikan Ekonomi.

Selama duduk dibangku kuliah memiliki pengalaman Praktek Kerja Lapangan pada Sekretariat Mahkamah Agung Republik Indonesia pada tahun 2016. Selain itu juga memiliki pengalaman mengajar di SMK Tirta Sari Surya Jakarta sebagai guru Administrasi Perkantoran dan Akuntansi pada tahun 2017.