



**ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN, LOYALITAS, DAN  
BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
PADA SMP NEGERI 5 AMBARAWA  
KABUPATEN SEMARANG**

**Skripsi**

Untuk memenuhi sebagian persyaratan akademik  
program sarjana ekonomi

Oleh :

Dwi Sriningsih NPM : 14.51.0010

Dosen Pembimbing :

Sri Rahayu, S.E., M.Si.

NIDN : 0-6060569-01

Fajar Suryatama, S.Sos., S.E., M.M. NIDN : 0-6220475-03

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS DARUL ULUM ISLAMIC CENTRE SUDIRMAN GUPPI  
(UNDARIS)  
2017**

## PERSETUJUAN SKRIPSI

### ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN, LOYALITAS, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA SMP NEGERI 5 AMBARAWA KABUPATEN SEMARANG

Oleh :  
Dwi Sriningsih NPM : 14.51.0010

Bahwa skripsi ini telah layak diujikan. Telah mendapatkan persetujuan  
pada tanggal 6 April 2017

Dosen Pembimbing Utama



Sri Rahayu, S.E., M.Si.  
NIDN : 0-6060569-01

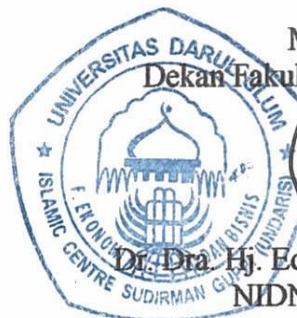
Dosen Pembimbing Pendamping



Fajar Suryatama, S.Sos., S.E., M.M.  
NIDN : 0-6220475-03

Mengetahui :

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



Dr. Dra. Hj. Edy Dwi Kurmāti, S.E., M.M.  
NIDN : 0-6060962-01

## **PENGESAHAN SKRIPSI**

### **ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN, LOYALITAS, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA SMP NEGERI 5 AMBARAWA KABUPATEN SEMARANG**

Oleh :  
Dwi Sriningsih NPM : 14.51.0010

Skripsi ini telah diujikan dan mendapatkan pengesahan  
pada tanggal 12 April 2017

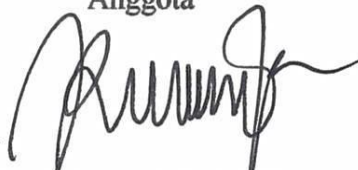
Tim Penguji :

Ketua,



Nunuk Supraptini, S.E., M.M.  
NIDN : 0-6140866-01

Anggota



Sri Rahayu, S.E., M.Si.  
NIDN : 0-6060569-01

Anggota



Fajar Suryatama, S.Sos., S.E., M.M.  
NIDN : 0-6220475-03

## **MOTTO DAN PERSEMBAHAN**

### **MOTTO**

*“Orang besar bukan orang yang otaknya sempurna tetapi orang yang mengambil sebaik-baiknya dari otak yang tidak sempurna”. (Rasulullah SAW)*

*“Bukan kecerdasan anda, melainkan sikap andalah yang akan mengangkat anda dalam kehidupan”. (Rasulullah SAW)*

### **PERSEMBAHAN**

**Skripsi ini kupersembahkan untuk keluargaku, teman-temanku, dan almamaterku tercinta.**

## ABSTRAK

Kepemimpinan, loyalitas, dan budaya organisasi merupakan aspek yang dapat meningkatkan kinerja pegawai. Usaha untuk meningkatkan kepemimpinan, loyalitas, dan budaya organisasi yang dilakukan SMP Negeri 5 Ambarawa sudah baik. Namun kinerja pegawai kurang optimal. Permasalahan dalam penelitian ini adalah adakah pengaruh kepemimpinan, loyalitas, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, loyalitas, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di SMP Negeri 5 Ambarawa kabupaten Semarang, baik secara parsial maupun simultan.

Jenis penelitian explanatory research. Lokasi penelitian di SMP Negeri 5 Ambarawa Kabupaten Semarang. Menggunakan tiga variabel bebas yaitu kepemimpinan ( $X_1$ ), loyalitas ( $X_2$ ), budaya organisasi ( $X_3$ ), dan kinerja pegawai ( $Y$ ) sebagai variabel terikatnya. Teknik sampling menggunakan sensus. Jumlah sampel sebanyak 30 orang. Sumber data diperoleh dari data primer (kuesioner) dan skunder (informasi). Teknik pengumpulan data yaitu penelitian lapangan dan penelitian kepustakaan. Teknik analisis data menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, analisis korelasi (sederhana dan berganda), analisis regresi (sederhana dan berganda), koefisien determinasi ( $R^2$ ), uji t (parsial), dan Ujin F (simultan).

Hasil penelitian menunjukkan nilai korelasi sederhana variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) sangat kuat 0,969, loyalitas ( $X_2$ ) sangat kuat 0,985, budaya organisasi ( $X_3$ ) sangat kuat 0,973. Nilai korelasi berganda variabel kepemimpinan, loyalitas, budaya organisasi secara simultan sangat kuat sebesar 0,944. Nilai regresi sederhana variabel kepemimpinan  $Y = 7,267 + 0,781(X_1)$ , variabel loyalitas  $Y = 2,333 + 0,926(X_2)$ , variabel budaya organisasi  $Y = -0,167 + 1,004(X_3)$ . Nilai regresi berganda variabel kepemimpinan, loyalitas, budaya organisasi secara simultan  $Y = 2,102 + 0,266(X_1) + 0,359(X_2) + 0,310(X_3)$ . Nilai koefisien determinasi 98,6% artinya variabel bebas mampu menerangkan sebesar tersebut terhadap variabel terikatnya dan 1,4% diterangkan oleh variabel bebas lainnya yang tidak diajukan dalam penelitian. Uji t (parsial) variabel  $X_1$  terhadap  $Y$  menunjukkan  $t_{hitung} 4,742 > t_{tabel} 2,056$  dengan tingkat signifikan  $0,000 < 0,05$ , variabel  $X_2$  terhadap  $Y$  menunjukkan  $t_{hitung} 3,705 > t_{tabel} 2,056$  dengan tingkat signifikan  $0,001 < 0,05$ , variabel  $X_3$  terhadap  $Y$  menunjukkan  $t_{hitung} 3,571 > t_{tabel} 2,056$  dengan tingkat signifikan  $0,001 < 0,05$ . Uji F (sumultan) variabel  $X_1$  variabel  $X_2$  variabel  $X_3$  secara simultan terhadap variabel  $Y$  menunjukkan  $F_{hitung} 695,215 > F_{tabel} 2,98$  dengan tingkat signifikan  $0,000 < 0,05$ .

Simpulan penelitian ini secara parsial diketahui bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, loyalitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara simultan di ketahui bahwa kepemimpinan, loyalitas, dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kata kunci : Kepemimpinan, loyalitas, budaya organisasi, kinerja pegawai.

## ABSTRACT

*Leadership, loyalty, and organizational culture are aspects that can improve employee performance. Efforts to increase leadership, loyalty, and organizational culture well performed by SMP Negeri 5 Ambarawa. However, the employee's performance is less than optimal. The problem in this research is: is there any influence of leadership, loyalty, and organizational culture on the performance of employees. the purpose of this research is to determine the effect of leadership, loyalty, and organizational culture on the performance of employee in SMP Negeri 5 Ambarawa, Semarang district , either partially or simultaneously.*

*This research is an explanatory research. The research location is in SMP Negeri 5 Ambarawa, Semarang District. Using three independent variables are leadership ( $X_1$ ), loyaliyas ( $X_2$ ), organizational culture ( $X_3$ ), and employee performance ( $Y$ ) as the dependent variable. The sampling technique used is the census. The number of samples is 30 people. Sources of data obtained from primary data (questionnaires) and secondary (information). The data collection technique is a field research and literature research. Data analysis technique used is validity test, reliability test, correlation analysis (simple and multiple), regression analysis (simple and multiple), the coefficient of determination ( $R^2$ ),  $t$  test (partial), and  $F$  test (simultaneous).*

*The results showed that the simple correlation value leadership variable ( $X_1$ ) is very strong 0.969, loyalty ( $X_2$ ) is very strong 0.985, organizational culture ( $X_3$ ) is very strong 0.973. The value of the multiple correlation variables of leadership, loyalty, organizational culture is very strong 0.944. Simple regression value of the variable of leadership  $Y = 7,267 + 0,781(X_1)$ , variable of loyalty  $Y = 2,333 + 0,926(X_2)$ , variable of organizational culture  $Y = -0,167 + 1,004(X_3)$ .. Multiple regression value of the variable of leadership, loyalty, organizational culture simultaneously  $Y = 2,102 + 0,266(X_1) + 0,359(X_2) + 0,310(X_3)$ . Coefficient of determination was 98.6%, which means that the independent variable able to explain these amounted to the dependent variable and 1.4% is explained by the other independent variables which are not proposed in the study.  $T$  test (partial) of the variable of  $X_1$  to  $Y$  shows  $t_{hitung} 4,742 > t_{tabel} 2,056$  with a significant level  $0,000 < 0,05$ , variable of  $X_2$  on  $Y$  shows  $t_{hitung} 3,705 > t_{tabel} 2,056$  with a significant level  $0,001 < 0,05$ , variable of  $X_3$  on  $Y$  shows  $t_{hitung} 3,571 > t_{tabel} 2,056$  with a significant level  $0,001 < 0,05$ .  $F$  test (simultaneous) of the variable of  $X_1$  variable of  $X_2$  variable of  $X_3$  simultaneously to variable  $Y$  shows  $F_{hitung} 695,215 > F_{tabel} 2,98$  with a significant level  $0,000 < 0,05$ .*

*Conclusions from this research is partially known that leadership have positive effect and significant on employee performance, loyalty have positive impact and significant on employee performance, organizational culture have positive impact and significant on employee performance. Simultaneously known that leadership, loyalty, and organizational culture have positive impact and significant on employee performance.*

*Keywords: leadership, loyalty, organizational culture, employee performance.*

## **PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Dwi Sriningsih

NPM : 14.51.0010

Program Studi : Manajemen

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul “ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN, LOYALITAS, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA SMP NEGERI 5 AMBARAWA KABUPATEN SEMARANG” adalah benar-benar karya saya sendiri dan bukan jiplakan dari karya orang lain, baik sebagian atau atau seluruhnya. Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam skripsi ini dikutip dan diringkas berdasarkan kode etik ilmiah dan semuanya telah saya jelaskan sumbernya.

Demikian pernyataan ini saya buat, apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa pernyataan saya ini tidak benar maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Ungaran, April 2017

Yang menyatakan,

Dwi Sriningsih

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirabbil'alamin, segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah memberi kemudahan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Loyalitas, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Pada SMP Negeri 5 Ambarawa Kabupaten Semarang”** dengan baik dan lancar.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini banyak mendapat bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis sampaikan ucapan terima kasih yang tulus dan penghargaan setinggi-tingginya, terutama kepada :

1. Ibu Dr. Dra. Hj. Edy Dwi Kurniati, S.E., M.M. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Darul Ulum Islamic Centre Sudirman GUPPI (UNDARIS) Ungaran.
2. Ibu Nunuk Suprptini, S.E., M.M. Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Darul Ulum Islamic Centre Sudirman GUPPI (UNDARIS) Ungaran.
3. Ibu Sri Rahayu, S.E., M.Si. dosen pembimbing utama yang telah bersedia dengan penuh keikhlasan dan kesabaran membimbing dalam penyusunan skripsi ini.
4. Bapak Fajar Suryatama, S.Sos., S.E., M.M. dosen pembimbing pendamping yang telah bersedia dengan penuh keikhlasan dan kesabaran membimbing dalam penyusunan skripsi ini.



5. Bapak Asih Susatyo, S.Pd., M.Pd. Kepala SMP Negeri 5 Ambarawa Kabupaten Semarang yang telah memberikan kesempatan dan mempermudah proses penelitian.
6. Bapak/Ibu guru dan karyawan SMP Negeri 5 Ambarawa Kabupaten Semarang yang telah bersedia menjadi responden penelitian.
7. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah membantu proses penyelesaian skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih banyak keterbatasan, oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun. Semoga skripsi ini bermanfaat bagi semua pihak yang membutuhkan dan memberikan manfaat bagi peneliti selanjutnya.

Ungaran, April 2017

Penulis,

Dwi Sriningsih

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI.....	iii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....	iv
ABSTRAK .....	v
ABSTACK .....	vi
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR .....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
BAB I : PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Rumusan Masalah.....	5
C. Tujuan Penelitian .....	5
D. Manfaat Penelitian .....	6
E. Definisi Operasional .....	7
F. Sistematika Penulisan .....	8
BAB II : LANDASAN TEORI .....	9
A. Tinjauan Pustaka.....	9
1. Manajemen Sumber Daya Manusia .....	9
a. Pengertian Sumber Daya Manusia .....	9
b. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	10
2. Kepemimpinan .....	12
a. Pengertian Kepemimpinan .....	12
b. Komponen Kepemimpinan.....	13
c. Variabel-variabel Kepemimpinan .....	14
d. Keterampilan Pemimpin.....	15
e. Sifat-sifat Pemimpin.....	16

3. Loyalitas .....	17
a. Pengertian Loyalitas .....	17
b. Indikator Loyalitas Pegawai .....	19
c. Faktor-faktor yang Memengaruhi Loyalitas Pegawai .....	21
4. Budaya Organisasi .....	23
a. Pengertian Budaya Organisasi.....	23
b. Fungsi Budaya Organisasi.....	24
c. Karakteristik Budaya Organisasi.....	24
d. Tipe Budaya Organisasi .....	26
e. Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja .....	26
5. Kinerja Pegawai .....	27
a. Pengertian Kinerja Pegawai .....	27
b. Faktor-faktor yang Memengaruhi Kinerja .....	29
c. Indikator Kinerja Pegawai.....	31
6. Penelitian Tedahulu.....	32
B. Kerangka Pikir .....	34
C. Hipotesis .....	37
<b>BAB III : METODE PENELITIAN .....</b>	<b>39</b>
A. Jenis Penelitian .....	39
B. Lokasi Penelitian.....	39
C. Variabel Penelitian.....	39
D. Populasi, Sampel, dan Teknik Sampling .....	41
E. Jenis dan Sumber Data.....	41
1. Jenis Data .....	41
2. Sumber Data.....	42
F. Teknik Pengumpulan Data.....	43
1. Kuesioner (Angket).....	43
2. Studi Dokumentasi (Kepustakaan).....	44
G. Teknik Analisis Data .....	44
1. Uji Validitas .....	44
2. Uji Reliabilitas .....	47

3. Analisis Korelasi .....	49
a. Korelasi Sederhana .....	49
b. Korelasi Berganda .....	50
4. Analisis Regresi .....	51
a. Regresi Linier Sederhana .....	51
b. Regresi Linier Berganda.....	52
5. Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).....	52
6. Pengujian Hipotesis.....	53
a. Uji t (Parsial) .....	53
b. Uji F (Simultan).....	55
<b>BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>57</b>
<b>A. Hasil Penelitian .....</b>	<b>57</b>
1. Karakteristik Responden .....	57
a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	57
b. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	58
c. Karakteristik Responden Berdasarkan Status Perkawinan	58
d. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	59
e. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	59
2. Deskripsi Data Variabel Penelitian.....	60
a. Tangapan Responden Tentang Variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ).....	60
b. Tangapan Responden Tentang Variabel Loyalitas ( $X_2$ ).....	62
c. Tangapan Responden Tentang Variabel Budaya Organisasi ( $X_3$ ) .....	63
d. Tangapan Responden Tentang Variabel Kinerja Pegawai ( $X_4$ ) .....	65
3. Analisis Statistik Kuantitatif.....	67
a. Korelasi .....	67
1) Korelasi Sederhana .....	67
2) Korelasi Berganda.....	68
b. Regresi .....	69
1) Regresi Linier Sederhana .....	69
a) Pengaruh Kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap Kinerja	

Pegawai (Y) .....	69
b) Pengaruh Loyalitas ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Pegawai (Y) .....	70
c) Pengaruh Budaya Organisasi ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Pegawai (Y) .....	71
2) Regresi Linier Berganda .....	71
c. Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	73
d. Pengujian Hipotesis.....	74
1) Uji t (Parsial).....	74
2) Uji F (Simultan) .....	77
B. Pembahasan .....	79
BAB V : SIMPULAN DAN SARAN.....	84
A. Simpulan .....	84
B. Saran .....	85
DAFTAR PUSTAKA .....	86
LAMPIRAN	

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	: Penelitian Terdahulu .....	33
Tabel 3.1	: Variabel, Indikator, dan Kepustakaan .....	40
Tabel 3.2	: Skala dan Bobot Nilai Jawaban Responden .....	43
Tabel 3.3	: Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ).....	45
Tabel 3.4	: Hasil Uji Validitas Variabel Loyalitas ( $X_2$ ).....	46
Tabel 3.5	: Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi ( $X_3$ ) .....	46
Tabel 3.6	: Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai ( $X_3$ ).....	47
Tabel 3.7	: Hasil Uji Reliabilitas (uji coba 15 responden) .....	48
Tabel 3.8	: Interpretasi Koefisien Korelasi.....	49
Tabel 4.1	: Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	57
Tabel 4.2	: Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	58
Tabel 4.3	: Karakteristik Responden Berdasarkan Status Perkawinan.....	58
Tabel 4.4	: Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir....	59
Tabel 4.5	: Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	59
Tabel 4.6	: Pernyataan Responden Terhadap Variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ) .....	60
Tabel 4.7	: Pernyataan Responden Terhadap Variabel Loyalitas ( $X_2$ ).....	62
Tabel 4.8	: Pernyataan Responden Terhadap Variabel Budaya Organisasi ( $X_3$ ) .....	64
Tabel 4.9	: Pernyataan Responden Terhadap Variabel Kinerja Pegawai (Y).....	65
Tabel 4.10	: Nilai Korelasi Sederhana .....	67
Tabel 4.11	: Nilai Korelasi Berganda .....	68
Tabel 4.12	: Nilai Koefisien Regresi Linier Sederhana $X_1$ terhadap (Y) .....	69
Tabel 4.13	: Nilai Koefisien Regresi Linier Sederhana $X_2$ terhadap (Y) .....	70
Tabel 4.14	: Nilai Koefisien Regresi Linier Sederhana $X_3$ terhadap (Y) .....	71
Tabel 4.15	: Nilai Koefisien Regresi Linier Berganda $X_1, X_2, X_3$ terhadap (Y).....	72
Tabel 4.16	: Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	73
Tabel 4.17	: Hasil Uji t (Parsial).....	74
Tabel 4.17	: Hasil Uji F (Simultan) .....	78

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	: Kerangka pikir .....	37
Gambar 3.1	: Uji t (Parsial).....	55
Gambar 3.2	: Uji F (Simultan).....	56
Gambar 4.1	: Uji t Parsial Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai .....	75
Gambar 4.2	: Uji t Parsial Loyalitas terhadap Kinerja Pegawai .....	76
Gambar 4.3	: Uji t Parsial Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai.	77
Gambar 4.4	: Uji F Simultan $X_1, X_2, X_3$ .....	79

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 01	: Surat Permohonan Menjadi Responden.....	89
Lampiran 02	: Kuesioner Penelitian .....	90
Lampiran 03	: Tabulasi Data Karakteristik 30 Responden .....	95
Lampiran 04	: Tabulasi Data Hasil Penelitian Uji Coba 15 Responden .....	96
Lampiran 05	: Hasil Output SPSS Validitas Uji Coba 15 Responden .....	98
Lampiran 06	: Hasil Output SPSS Validitas Uji Coba 15 Responden .....	102
Lampiran 07	: Output SPSS Hasil Penelitian 30 Responden .....	104
Lampiran 08	: Hasil Korelasi Sederhana 30 Responden.....	108
Lampiran 09	: Hasil Output SPSS Regresi Linier Sederhana 30 Responden.....	109
Lampiran 10	: Hasil Output SPSS Regresi Linier Berganda, Korelasi Berganda, Determinasi, Uji t, dan Uji F 30 Responden .....	112
Lampiran 11	: Tabel r (koefisien korelasi sederhana).....	113
Lampiran 12	: Tabel Distribusi t .....	114
Lampiran 13	: Tabel Distribusi F .....	115



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Organisasi memiliki tujuan dalam melaksanakan segala aktivitasnya. Tujuan tersebut akan tercapai apabila ditunjang oleh seluruh komponen dalam organisasi yang bersangkutan. Komponen terpenting dalam suatu organisasi adalah sumber daya manusia karena manusia adalah penggerak dari komponen lainnya dalam organisasi.

Suatu organisasi baik organisasi publik maupun organisasi *private*, sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat strategis dan fundamental. Dibandingkan dengan faktor lainnya, peranan sumber daya manusia akan sangat menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan. Keberhasilan suatu organisasi juga sangat ditentukan oleh kinerja pegawainya. Organisasi akan berhasil mencapai tujuannya jika ditopang oleh sumber daya manusia yang berkualitas.

Sumber daya manusia yang berkualitas adalah sumber daya manusia yang memiliki semangat kerja yang tinggi, tangguh dan mampu mengatasi permasalahan baik secara pribadi maupun organisasi atau dengan kata lain memiliki kinerja yang baik. Kinerja yang baik adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang ditetapkan. Menurut Pabundu (2010) kinerja adalah hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh beberapa faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu

tertentu. Salah satu faktor yang yang menunjang sumber daya manusia memiliki kinerja unggul atau baik adalah kepemimpinan.

Dalam sebuah organisasi sifat dan sikap kepemimpinan seorang pemimpin untuk memengaruhi orang lain sangat menentukan pencapaian tujuan organisasi. Menurut Soekarso (2015) kepemimpinan (*leadership*) merupakan proses pengaruh sosial, yaitu suatu kehidupan yang memengaruhi kehidupan lain, kekuatan yang memengaruhi perilaku orang lain kearah pencapaian tujuan tertentu. Pemimpin organisasi berfungsi antara lain sebagai promotor, motivator, delegator, komunikator, mediator dan integrator. Untuk melaksanakan fungsi tersebut seorang pemimpin memerlukan dukungan dan loyalitas kerja dari para pegawai atau bawahannya.

Loyalitas kerja merupakan dukungan pegawai atau karyawan terhadap pimpinan dalam menjalankan kepemimpinannya untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Sudimin dalam Alfian Malik (2014) loyalitas kerja merupakan kesediaan karyawan dengan seluruh kemampuan, keterampilan, pikiran dan waktu untuk ikut serta mencapai tujuan perusahaan dan menyimpan rahasia perusahaan serta tidak melakukan tindakan-tindakan yang merugikan perusahaan selama orang itu masih berstatus sebagai karyawan. Kecuali menyimpan rahasia, hal-hal itu hanya dapat dilakukan ketika karyawan masih terikat hubungan kerja dengan perusahaan tempatnya bekerja. Untuk membentuk loyalitas kerja pegawai maka organisasi dan seluruh komponen di dalamnya perlu menciptakan budaya organisasi yang aman dan nyaman.

Budaya organisasi memiliki kontribusi dalam membentuk perilaku pegawai. Budaya organisasi merupakan nilai dan sikap-sikap yang telah diyakini pegawai

sehingga menjadi perilaku pegawai dalam kesehariannya. Menurut Stoner dalam Alfian Malik (2014) mendefinisikan budaya organisasi sebagai kumpulan asumsi-asumsi, tingkah laku, cerita, mitos, metafora dan berbagai ide lain yang menjadi satu kesatuan untuk menentukan makna menjadi anggota organisasi tertentu. Budaya organisasi sebagai sebuah sistem nilai-nilai, keyakinan dan tradisi bersama dalam organisasi yang secara timbal balik akan berhubungan dengan struktur formal dalam menghasilkan norma perilaku. Setiap organisasi memiliki budaya yang tercermin dari perilaku para anggotanya. Dengan kata lain, budaya organisasi akan memengaruhi anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 5 Ambarawa Kabupaten Semarang merupakan lembaga yang dikelola dan diatur oleh pemerintah yang bergerak di bidang pendidikan. Dalam pelaksanaan pencapaian tujuan pendidikan nasional sebagaimana tertuang dalam UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas pasal 3 yaitu *“Untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga Negara yang demokratis serta bertanggung jawab”*, diharapkan para pegawai (guru dan karyawan) mampu mengemban amanah tersebut, yaitu dengan meningkatkan kinerjanya sehingga tujuan pendidikan dapat tercapai.

Berdasarkan pengamatan, penulis melihat bahwa di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 5 Ambarawa Kabupaten Semarang terdapat gap yang menyebabkan penurunan kinerja pegawai (guru dan karyawan). Hal ini ditunjukkan dengan menurunnya perolehan nilai akreditasi dari skor 95 pada

tahun 2010 menjadi 92 pada tahun 2016. Penurunan tersebut karena beberapa faktor diantaranya adalah : faktor *pertama* yaitu berkaitan dengan kepemimpinan misalnya penegakkan kedisiplinan pegawai yang masih kurang, hal ini terlihat masih ada pegawai yang sering keluar kantor pada jam kerja efektif tanpa mendapatkan teguran ataupun sanksi; faktor *kedua* yaitu berkaitan dengan loyalitas misalnya masih ada beberapa pegawai yang kurang loyal terhadap pekerjaannya maupun organisasi, hal ini terlihat dari masih ada pegawai yang menunda-nunda pekerjaan dan pulang kerja sebelum jam kerja kantor selesai; faktor *ketiga* yaitu berkaitan dengan budaya organisasi, misalnya komunikasi pekerjaan yang kurang harmonis, hal ini terlihat masih ada pegawai yang membebankan pekerjaannya kepada orang lain yang seharusnya menjadi tanggung jawabnya. Penyebab dari ketiga faktor tersebut karena sebagian besar yaitu sebanyak 43,3 % pegawai merupakan pindahan dari sekolah lain yang kemudian membawa budaya kerja dari yang sebelumnya ke SMP Negeri 5 Ambarawa sehingga terjadi kontradiksi dengan budaya yang telah terbentuk di SMP 5 Ambarawa Kabupaten Semarang. Kondisi yang terjadi saat ini memang belum memengaruhi kegiatan belajar mengajar secara signifikan dan masih belum berpengaruh besar terhadap kinerja organisasi, tetapi keadaan yang demikian akan memengaruhi pola kerja dan semangat kerja para pegawai menjadi menurun, sehingga kinerja yang menjadi tujuan organisasi tidak dapat tercapai.

Berdasarkan uraian permasalahan di atas maka penulis merasa tertarik membuat penelitian yang berjudul “**Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Loyalitas, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada SMP Negeri 5 Ambarawa Kabupaten Semarang**”.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka masalah penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Adakah pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada SMP Negeri 5 Ambarawa Kabupaten Semarang?
2. Adakah pengaruh loyalitas terhadap kinerja pegawai pada SMP Negeri 5 Ambarawa Kabupaten Semarang?
3. Adakah pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada SMP Negeri 5 Ambarawa Kabupaten Semarang?
4. Adakah pengaruh kepemimpinan, loyalitas dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai pada SMP Negeri 5 Ambarawa Kabupaten Semarang?

## **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan permasalahan di atas, maka tujuan utama penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada SMP Negeri 5 Ambarawa Kabupaten Semarang.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh loyalitas terhadap kinerja pegawai pada SMP Negeri 5 Ambarawa Kabupaten Semarang.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada SMP Negeri 5 Ambarawa Kabupaten Semarang.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan, loyalitas dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai pada SMP Negeri 5 Ambarawa Kabupaten Semarang.

#### **D. Manfaat Penelitian**

##### 1. Aspek Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi peneliti lebih lanjut dengan tema yang relevan, dan hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna sebagai bahan informasi.

##### 2. Aspek Praktis

a. Bagi peneliti, diharapkan penelitian ini dapat menambah pengetahuan dan mengaplikasikan teori-teori tentang pengaruh kepemimpinan, loyalitas, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

b. Bagi organisasi khususnya SMP Negeri 5 Ambarawa Kabupaten Semarang, penelitian ini diharapkan dapat memberikan saran dan petunjuk untuk digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan peranan kepemimpinan, loyalitas dan budaya organisasi serta pengaruhnya terhadap kinerja pegawai.

c. Bagi pegawai pada SMP Negeri 5 Ambarawa Kabupaten Semarang, penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk meningkatkan kinerja sebagai guru dan karyawan yang sangat berperan dalam membantu pimpinan mengelola SMP Negeri 5 Ambarawa.

d. Bagi Undaris, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi input bagi pengembangan ilmu pengetahuan, referensi, dan dapat menambah perbendaharaan perpustakaan Undaris.

## **E. Definisi Operasional**

Definisi operasional adalah bagian dari penelitian yang mendefinisikan sebuah konsep atau variabel agar dapat diukur, dengan cara melihat pada dimensi atau indikator dari sebuah konsep atau variabel (Noor, 2011).

Definisi operasional dari tiap-tiap variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

### **1. Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah setiap upaya seseorang yang mencoba untuk memengaruhi tingkah laku seseorang atau kelompok, upaya untuk memengaruhi tingkah laku ini bertujuan mencapai tujuan perorangan, tujuan teman, atau bersama-sama dengan tujuan organisasi yang mungkin sama atau berbeda. (Danang Sunyoto, 2015).

### **2. Loyalitas**

Loyalitas adalah kesetiaan karyawan dengan seluruh kemampuan, keterampilan, pikiran, dan waktu untuk ikut serta mencapai tujuan perusahaan dan menyimpan rahasia perusahaan serta tidak melakukan tindakan-tindakan yang merugikan perusahaan selama orang itu masih berstatus sebagai karyawan. Kecuali menyimpan rahasia, hal itu hanya dapat dilakukan ketika karyawan masih terikat hubungan kerja dengan perusahaan tempatnya bekerja (Sudimin, 2003).

### **3. Budaya organisasi**

Budaya organisasi adalah merupakan nilai, anggapan, asumsi, sikap dan norma perilaku yang telah melembaga kemudian mewujud dalam penampilan, sikap, dan tindakan, sehingga menjadi identitas dari organisasi tertentu. (Sudarmanto, 2015).

#### 4. Kinerja Pegawai

Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi (Moehariono, 2012).

### **F. Sistematika Penulisan**

#### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini menguraikan tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi operasional, dan sistematika penulisan.

#### **BAB II LANDASAN TEORI**

Bab ini menguraikan tentang tinjauan pustaka, kerangka pikir, dan hipotesis

#### **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini menguraikan tentang jenis penelitian, lokasi penelitian, variabel penelitian, populasi sampel dan teknik sampling, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data.

#### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Bab ini menguraikan tentang hasil penelitian dan pembahasan.

#### **BAB V SIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini menguraikan tentang simpulan dan saran



## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Tinjauan Pustaka**

##### **1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

###### **a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi atau perusahaan. Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya manusia yang ada pada individu karyawan dan dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu karyawan (Mangkunegara, 2012).

Menurut Marwansyah (2014) manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi.

Menurut Hasibuan (2014) manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Menurut Flippo, dalam Hasibuan (2014) manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan, dengan maksud mewujudkan tujuan perusahaan, individu, karyawan, dan masyarakat.

Menurut Dessler, dalam Subekhi dan Jauhar (2012) manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dari praktik yang dibutuhkan seseorang untuk

menjalankan aspek atau SDM dari posisi seorang manajer, meliputi : perekrutan, penyingkapan, pelatihan, pengimbangan, dan penilaian.

Berdasarkan penjelasan dari beberapa ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pengelolaan sumber daya manusia dan pendayagunaan sumber daya manusia yang ada dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Kesimpulan tersebut menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia mempunyai peran yang sangat penting dalam pencapaian target dan tujuan organisasi atau perusahaan.

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah mengoptimalkan kontribusi semua pekerja dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu, karyawan harus dikelola dengan baik.

#### **b. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Hasibuan (2014) mengemukakan beberapa fungsi manajemen sumber daya manusia, yaitu:

##### 1) Perencanaan

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian.

##### 2) Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan/pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan.

3) Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

4) Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar menaati peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

5) Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

6) Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

7) Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak.

8) Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

9) Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

10) Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik, sulit terwujud tujuan yang maksimal.

11) Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

## **2. Kepemimpinan**

### **a. Pengertian Kepemimpinan**

Menurut Ruky dalam Dede Sumarni (2011) kepemimpinan adalah suatu usaha atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dalam hubungan antarmanusia untuk memengaruhi orang lain dan diarahkan melalui proses komunikasi dengan tujuan agar orang lain tersebut (mungkin seseorang atau kelompok orang) mau

melakukan sesuatu dalam usaha untuk mencapai apa yang diinginkan untuk orang yang memengaruhi atau oleh mereka semua.

Robbins dalam Dede Sumarni (2011) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya suatu tujuan. Kepemimpinan adalah pengaruh antara pribadi yang dijalankan dalam situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi ke arah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu. Kepemimpinan menyangkut proses pengaruh sosial dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas dan pengaruh di dalam sebuah kelompok atau organisasi.

Hersey dan Blanchart dalam Danang Sunyoto (2015) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah setiap upaya seseorang yang mencoba untuk memengaruhi tingkah laku seseorang atau kelompok, upaya untuk memengaruhi tingkah laku ini bertujuan mencapai tujuan perorangan, tujuan teman, atau bersama-sama dengan tujuan organisasi yang mungkin sama atau berbeda.

Berdasarkan ketiga definisi kepemimpinan di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang memengaruhi, mengarahkan dan memotivasi orang lain agar mau melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan bersama, memperbaiki kelompok dan budayanya melalui proses komunikasi ke arah pencapaian tujuan tertentu. Kepemimpinan yang berhasil bergantung pada perilaku, keterampilan dan tindakan yang tepat, bukan pada ciri pribadi.

#### **b. Komponen Kepemimpinan**

Northouse Peter G. (2013) mengemukakan 3 komponen kepemimpinan yaitu kepemimpinan sebagai proses, kepemimpinan sebagai pengaruh, dan kepemimpinan terjadi di dalam kelompok :

1) Kepemimpinan sebagai proses

Kepemimpinan adalah proses dimana individu memengaruhi kelompok individu untuk mencapai tujuan bersama, hal ini menekankan bahwa kepemimpinan itu tidak bersifat linier dan bukan merupakan peristiwa satu arah, tetapi merupakan peristiwa yang interaktif. Proses menyatakan bahwa pemimpin memengaruhi dan dipengaruhi oleh pengikut. Artinya kepemimpinan dapat dimiliki semua orang.

2) Kepemimpinan mencakup pengaruh

Kepemimpinan peduli dengan cara pemimpin memengaruhi pengikutnya. Pengaruh adalah elemen penting kepemimpinan. Tanpa pengaruh, kepemimpinan tidak eksis.

3) Kepemimpinan terjadi di dalam kelompok

Kelompok adalah konteks di mana kepemimpinan terjadi. Kepemimpinan adalah tentang seorang individu yang memengaruhi sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama.

**c. Variabel-variabel Kepemimpinan**

Variabel-variabel kepemimpinan menurut Chapman dalam Danang Sunyoto (2015), adalah :

1) Cara berkomunikasi

Setiap pemimpin harus mampu memberikan informasi jelas dan harus mempunyai kemampuan berkomunikasi yang baik dan lancar.

2) Pemberian motivasi

Seorang pemimpin selain mempunyai kemampuan untuk berkomunikasi yang baik dan lancar, tentu saja harus memberikan dorongan-dorongan

atau memotivasi bawahannya, baik motivasi finansial maupun non finansial.

3) Kemampuan memimpin

Tidak setiap orang atau pemimpin mampu memimpin, karena yang berkenaan dengan bakat seseorang untuk mempunyai kemampuan memimpin tentu berbeda-beda. Hal ini dapat terlihat dari gaya kepemimpinannya.

4) Pengambilan keputusan

Seorang pemimpin harus mampu mengambil keputusan berdasarkan fakta dan peraturan yang berlaku di perusahaan atau organisasi serta keputusan yang diambil tersebut mampu memberikan motivasi bagi karyawan untuk bekerja lebih baik bahkan mampu memberikan kontribusi bagi peningkatan produktivitas kerja.

5) Kekuasaan yang positif

Seorang pemimpin dalam menjalankan organisasi atau perusahaan walaupun dengan gaya kepemimpinan yang berbeda-beda tentu saja harus memberikan rasa aman bagi bawahannya (*positive leadership*).

**d. Keterampilan Pemimpin**

Danang Sunyoto (2015) mengemukakan bahwa para pemimpin menggunakan jenis keterampilan yang berbeda, yaitu :

1) Keterampilan teknis (*Technical Skill*)

Keterampilan ini mengacu pada pengetahuan dan keterampilan seseorang dalam salah satu jenis proses atau teknik.

2) Keterampilan Manusiawai (*Human Skill*)

Keterampilan manusiawi adalah kemampuan bekerja secara efektif dengan orang-orang dan membina kerja tim. Ini merupakan bagian penting dari perilaku pemimpin.

3) Keterampilan Konseptual (*Conceptual Skill*)

Keterampilan konseptual adalah kemampuan untuk berpikir dalam kaitannya dengan model, kerangka, hubungan yang luas seperti rencana jangka panjang. Keterampilan ini menjadi semakin penting dalam pekerjaan manajerial yang lebih tinggi.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa keterampilan konseptual berhubungan dengan gagasan, keterampilan manusiawi berfokus pada orang, dan keterampilan teknis pada benda.

**e. Sifat-sifat Pemimpinan**

Danang Sunyoto (2015) mengemukakan enam sifat yang harus dimiliki seorang pemimpin yaitu meliputi :

- 1) Kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas atau melaksanakan fungsi-fungsi dasar manajemen, terutama pengarahan dan pengawasan pekerjaan orang lain.
- 2) Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan, mencakup pencarian tanggung jawab dan keinginan sukses.
- 3) Kecerdasan, mencakup kebijakan, pemikiran kreatif, dan daya pikir.
- 4) Ketegasan atau kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah-masalah dengan cakap dan tepat.



- 5) Kepercayaan diri atau pandangan terhadap dirinya sebagai kemampuan untuk menghadapi masalah.
- 6) Inisiatif atau kemampuan untuk bertindak tidak bergantung, mengembangkan serangkaian kegiatan dan menemukan cara-cara baru atau inovasi.

### **3. Loyalitas**

#### **a. Pengertian Loyalitas**

Loyalitas berasal dari kata loyal yang berarti kesetiaan dan kesadaran. Loyalitas karyawan adalah kesetiaan karyawan pada perusahaan. Kesetiaan karyawan bukan hanya fisik, tetapi kesetiaan non fisik yang artinya pikiran dan perhatiannya terhadap perusahaan.

Menurut Poerwadarminta (2002) loyalitas dapat diartikan dengan kesetiaan, pengabdian, dan kepercayaan yang diberikan atau ditunjukkan kepada seseorang atau organisasi yang didalamnya terdapat rasa cinta dan tanggung jawab untuk berusaha memberikan pelayanan dan perilaku yang terbaik.

Menurut Fathoni dalam Muhammad Aldrianto (2016) loyalitas adalah usaha karyawan dalam membela perusahaan, dengan ikut menunjukkan bahwa karyawan tersebut berperan aktif terhadap perusahaannya.

Sedangkan definisi lain menurut Meyer dan Herscovitch dalam Istijanto (2010) loyalitas merupakan kondisi psikologis yang mengikat karyawan dan perusahaannya. Loyalitas dalam perusahaan sangat diperlukan karena sangat memengaruhi kesuksesan dari perusahaan.

Steers dan Porter, yang dikutip Nitisemito dalam Muhammad Aldrianto (2016) berpendapat bahwa *pertama* loyalitas kepada perusahaan sebagai sikap,

yaitu sejauh mana seseorang karyawan mengidentifikasi tempat kerjanya yang ditunjukkan dengan keinginan untuk bekerja dan berusaha sebaik-baiknya dan *kedua*, loyalitas terhadap perusahaan sebagai perilaku, yaitu proses dimana seseorang karyawan mengambil keputusan pasti untuk tidak keluar dari perusahaan apabila tidak membuat kesalahan. Pelaksanaan kegiatan kerja karyawan tidak akan terlepas dari loyalitas, sehingga dengan demikian karyawan melaksanakan pekerjaan dengan baik. Karyawan melaksanakan tugas dan pekerjaannya dengan rasa senang serta nyaman.

Menurut Hasibuan dalam Muhammad Aldrianto (2016) loyalitas atau kesetiaan merupakan salah satu unsur yang digunakan dalam penilaian karyawan yang mencakup kesetiaan terhadap pekerjaannya, jabatannya, dan organisasi. Kesetiaan dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan, di mana karyawan selalu menjaga nama baik dari perusahaan apabila ada orang yang tidak bertanggung jawab dengan menjelekkkan nama perusahaannya.

Menurut Reichheld dalam Sutanto (2010) semakin tinggi loyalitas karyawan dalam perusahaan, maka akan semakin mudah dalam meningkatkan kinerja dan pencapaian tujuan-tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Sebaliknya, apabila loyalitas karyawannya rendah maka semakin sulit pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya oleh perusahaan.

Dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa loyalitas adalah kesetiaan seorang pegawai/karyawan terhadap organisasi/perusahaan yang timbul dengan sendirinya dari diri orang tersebut tanpa paksaan untuk tetap bertahan dalam organisasi/perusahaan, dan mau melakukan yang terbaik demi kemajuan

organisasi/perusahaan sesuai keahlian yang dimilikinya juga disertai dengan pengabdian yang kuat pada organisasi.

#### **b. Indikator Loyalitas Pegawai**

Loyalitas pegawai tidak terbentuk begitu saja dalam organisasi/perusahaan, tetapi ada beberapa indikator yang mewujudkan loyalitas tersebut. Indikator loyalitas yang terdapat pada individu dikemukakan oleh Siswanto, yang dikutip Trianasari dalam Muhammad Aldrianto (2016), yaitu :

1) Taat pada peraturan

Karyawan mempunyai tekad untuk menaati dan mematuhi segala peraturan yang berlaku atau yang telah menjadi kesepakatan bersama, baik secara tertulis maupun tidak tertulis.

2) Tanggung jawab pada perusahaan

Kesanggupan karyawan dalam melaksanakan tugas sebaik-baiknya dan kesadaran tanggung jawab terhadap resiko atas apa yang telah dilaksanakan.

3) Kemauan untuk bekerja sama

Karyawan dapat bekerja sama dengan orang-orang yang ada dalam suatu perusahaan karena tanpa adanya kerja sama, maka sulit perusahaan mencapai tujuan. Sebaliknya, dengan bekerja sama memungkinkan perusahaan dalam mencapai tujuan dan target yang telah ditetapkan.

4) Rasa memiliki terhadap perusahaan

Adanya rasa ikut memiliki karyawan terhadap perusahaan akan membuat karyawan memiliki sikap untuk menjaga dan bertanggung jawab

terhadap perusahaan, sehingga akan menimbulkan loyalitas demi tercapainya tujuan perusahaan.

5) Hubungan antarpribadi

Karyawan yang memiliki loyalitas tinggi akan mempunyai sikap fleksibel ke arah hubungan pribadi. Hubungan antarpribadi ini meliputi, hubungan sosial antarkaryawan, serta hubungan antara atasan dan karyawan.

6) Kesukaan terhadap pekerjaan

Karyawan melakukan pekerjaannya dengan senang hati sebagai indikatornya bisa dilihat dari keunggulan karyawan dalam bekerja dan karyawan tidak banyak menuntut apa yang diterimanya di luar gaji pokok.

Sedangkan indikator-indikator loyalitas menurut Saydam dalam Muhammad Aldrianto (2016) antara lain :

1) Ketaatan dan kepatuhan

Ketaatan yaitu kesanggupan seorang pegawai untuk menaati perintah dinas yang diberikan atasan yang berwenang serta sanggup tidak melanggar larangan yang ditentukan.

Ciri-ciri ketaatan yaitu :

- a) Menaati segala peraturan perundang-undangan dan ketentuan yang berlaku.
- b) Menaati perintah kedinasan yang diberikan atasan yang berwenang dengan baik.
- c) Selalu menaati jam kerja yang sudah ditentukan.

d) Selalu memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan sebaik-baiknya.

2) Tanggung jawab

Tanggung jawab adalah kesanggupan seorang pegawai atau karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan baik, tepat waktu, serta berani mengambil resiko untuk keputusan yang dibuat atau tindakan yang dilakukan.

3) Pengabdian

Pengabdian yaitu sumbangan pemikiran dan tenaga secara ikhlas kepada perusahaan atau organisasi.

4) Kejujuran

Yaitu keselarasan antara yang terucap atau perbuatan dengan kenyataan.

Ciri-ciri kejujuran yaitu :

- a) Selalu melakukan tugas dengan keikhlasan tanpa merasa dipaksa.
- b) Tidak menyalahgunakan wewenang yang ada padanya.
- c) Melaporkan hasil pekerjaan kepada atasan apa adanya.

**c. Faktor-faktor yang Memengaruhi Loyalitas Pegawai**

Loyalitas akan terwujud apabila kebutuhan hidup pekerjaannya dapat terpenuhi, sehingga pekerja betah dalam melakukan pekerjaannya.

Menurut Teers dan Porter dalam Muhammad Aldrianto (2016) menyatakan bahwa timbulnya loyalitas dipengaruhi oleh empat faktor, yaitu :

1) Karakteristik pribadi

Karakteristik pribadi meliputi usia, masa kerja, jenis kelamin, tingkat pendidikan, dan prestasi yang dimiliki.

2) Karakteristik pekerjaan

Berupa tantangan kerja, identifikasi tugas, umpan balik tugas, dan kecocokan tugas.

3) Karakteristik desain perusahaan

Dilihat dari tingkat keikutsertaan dalam pengambilan setiap keputusan di perusahaan.

4) Pengalaman yang diperoleh dalam pekerjaan

Meliputi sikap positif terhadap perusahaan, rasa percaya dan rasa aman terhadap perusahaan.

Berdasarkan faktor-faktor yang telah diungkap di atas dapat dilihat bahwa masing-masing faktor mempunyai dampak tersendiri bagi kelangsungan hidup perusahaan, sehingga tuntutan loyalitas yang diharapkan oleh perusahaan baru akan dapat terpenuhi apabila karyawan memiliki karakteristik seperti yang telah diharapkan. Menurut Flippo dalam Muhammad Aldrianto (2016) ada beberapa faktor yang dapat meningkatkan loyalitas karyawan, diantaranya adalah:

- 1) Kepuasan terhadap pekerjaan
- 2) Pemberian kompensasi yang sesuai
- 3) Hubungan dan komunikasi yang baik antara karyawan maupun atasan
- 4) Motivasi yang diberikan perusahaan
- 5) Lingkungan kerja nyaman dan penyiapan sarana kerja yang lengkap
- 6) Pengembangan karir
- 7) Pengadaan pelatihan dan pendidikan karyawan
- 8) Partisipasi dalam pekerjaan
- 9) Pelaksanaan kesehatan dan keselamatan kerja.

## 4. Budaya Organisasi

### a. Pengertian Budaya Organisasi

Sudarmanto (20015) mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan nilai, anggapan, asumsi, sikap dan norma perilaku yang telah melembaga kemudian mewujud dalam penampilan, sikap, dan tindakan, sehingga menjadi identitas dari organisasi tertentu.

Menurut Turner dalam Dede Sumarni (2011) budaya organisasi adalah norma-norma perilaku, sosial, dan moral yang mendasari setiap tindakan dalam organisasi dan dibentuk oleh kepercayaan, sikap, dan prioritas dan para anggotanya.

Menurut Victor Tan dalam Dede Sumarni (2011) budaya organisasi adalah cara melakukan sesuatu dalam organisasi. Budaya organisasi merupakan satuan norma yang terdiri dari keyakinan, sikap, *core values*, dan pola perilaku yang dilakukan orang dalam organisasi.

Menurut Robbins dalam Dede Sumarni (2011) mendefinisikan budaya organisasi (*organizational culture*) sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain.

Dari beberapa definisi tentang budaya organisasi, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah satu set nilai, penuntun kepercayaan akan suatu hal, pengertian dan cara berpikir yang dipertemukan oleh anggota organisasi dan diterima oleh anggota baru seutuhnya. Untuk itu tugas pemimpin organisasi adalah membangun budaya organisasi yang sejalan dengan visi dan misi organisasi.

## **b. Fungsi Budaya Organisasi**

Sudarmanto (2015) mengemukakan 6 (enam) fungsi budaya dalam organisasi, yaitu :

- 1) Budaya mempunyai peran menetapkan tapal batas. Artinya, budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lainnya.
- 2) Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
- 3) Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri pribadi seseorang.
- 4) Budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial. Artinya, budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa harus dikatakan dan dilakukan oleh karyawan.
- 5) Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang mempermudah dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.
- 6) Budaya akan menghasilkan komitmen dan misi organisasi.

## **c. Karakteristik Budaya Organisasi**

Robbins dalam Sudarmanto (2015) mengemukakan bahwa budaya organisasi memiliki 7 (tujuh) karakteristik primer, yang merupakan hakikat dari budaya organisasi, yaitu :

- 1) Inovasi dan keberanian risiko (*Inovation and risk taking*), adalah sejauh mana organisasi mendorong karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil risiko. Selain itu bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan risiko oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawan.



- 2) Perhatian terhadap detil (*Attention to detail*), adalah sejauh mana organisasi mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian dan rincian.
- 3) Berorientasi kepada hasil (*Outcome orientation*), adalah sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
- 4) Berorientasi kepada manusia (*People orientation*), adalah sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek orang didalam organisasi.
- 5) Berorientasi tim (*Team orientation*), adalah sejauh mana kegiatan kerja di organisasikan sekitar tim-tim tidak hanya pada individu-individu untuk mendukung kerjasama.
- 6) Agresifitas (*Aggressiveness*) adalah sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya.
- 7) Stabilitas (*Stability*), adalah sejauh mana organisasi menekankan status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

Menurut Victor Tan dalam Dede Sumarni (2011) mengemukakan bahwa karakteristik budaya organisasi adalah sebagai berikut:

- 1) *Individual initiative*, yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan dan kemerdekaan yang dimiliki individu.
- 2) *Risk tolerance*, yaitu suatu tingkatan dimana pekerja didorong mengambil risiko, menjadi agresif dan inovatif.
- 3) *Control*, yaitu jumlah aturan dan pengawasan langsung yang dipergunakan untuk melihat dan mengawasi perilaku pekerja.

- 4) *Management support*, yaitu tingkat dimana manajer mengusahakan komunikasi yang jelas, bantuan dan dukungan pada bawahannya.
- 5) *Communication pattern*, yaitu suatu tingkatan dimana komunikasi organisasi dibatasi pada kewenangan hierarki formal.

#### **d. Tipe Budaya Organisasi**

Amstrong dalam Sudarmanto (2015) mengemukakan 4 (empat) tipe budaya organisasi, yaitu :

##### 1) Budaya kekuatan

Merupakan sumber kekuatan inti yang menonjolkan kontrol. Terdapat beberapa peraturan atau prosedur dan atmosfer kompetitif, berorientasi pada kekuatan, dan politis.

##### 2) Budaya peran

Pekerjaan dikontrol oleh prosedur dan peraturan. Peran atau deskripsi jabatan adalah lebih penting daripada orang yang mengisi jabatan tersebut.

##### 3) Budaya tugas

Tujuannya bersama-sama membawa orang yang tepat dan membiarkan mereka melakukan tugas. Pengaruhnya lebih didasarkan pada kekuatan ahli daripada kekuatan posisi atau pribadi.

##### 4) Budaya orang

Individu adalah titik utama. Organisasi hanya ada untuk melayani individu yang ada dalam organisasi.

#### **e. Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja**

Sudarmanto (2015) mengemukakan bahwa budaya organisasi memiliki kontribusi atau menentukan dalam membentuk perilaku. Budaya organisasi

merupakan nilai-nilai dan sikap-sikap yang telah diyakini pegawai sehingga telah menjadi perilaku pegawai dalam keseharian. Sikap-sikap dan nilai-nilai yang telah mengkristal dalam organisasi akan menuntun pegawai untuk berperilaku sesuai dengan sikap dan nilai yang diyakini.

Menurut Victor Tan dalam Dede Sumarni (2011) budaya organisasi berdampak pada kinerja jangka panjang organisasi, bahkan mungkin merupakan faktor penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi. Meskipun tidak mudah untuk berubah, budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja sehingga produktivitas organisasi meningkat.

Dari kedua pendapat tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa budaya akan memengaruhi sejauh mana anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi akan memengaruhi kinerja dan kepuasan pegawai, baik mendukung atau tidak mendukung.

## **5. Kinerja Pegawai**

### **a. Pengertian Kinerja Pegawai**

Kinerja adalah hasil dari suatu pekerjaan yang dilakukan selama satu periode tertentu yang dapat diukur melalui kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan. Kinerja merupakan tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan dari suatu pekerjaan.

Mangkunegara (2012) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dari suatu perusahaan. Kinerja merupakan tingkat keberhasilan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Kinerja bukan merupakan karakteristik individu, seperti bakat atau kemampuan, namun merupakan hasil dari perwujudan bakat atau kemampuan itu sendiri. Kinerja merupakan perwujudan dari kemampuan dalam bentuk karya nyata.

Sudarmanto (2015) mengemukakan bahwa konsep kinerja pada dasarnya merupakan perubahan atau pergeseran paradigma dari konsep produktivitas. Pada awalnya istilah produktivitas untuk menyatakan kemampuan seseorang atau organisasi untuk mencapai tujuan atas sasaran tertentu. Paradigma produktivitas yang baru adalah paradigma kinerja aktual yang menuntut pengukuran secara aktual keseluruhan kinerja organisasi, tidak hanya efisiensi atau dimensi fisik, tetapi juga dimensi non fisik (*intangible*). Terkait dengan konsep kinerja, Sudarmanto (2015) mengemukakan 3 (tiga) level kinerja, yaitu :

- 1) Kinerja organisasi; merupakan pencapaian hasil (*outcome*) pada level atau unit organisasi. Kinerja pada level organisasi ini terkait dengan tujuan organisasi, rancangan organisasi, dan manajemen organisasi.
- 2) Kinerja proses; merupakan kinerja pada proses tahapan dalam menghasilkan produk atau pelayanan. Kinerja pada level proses ini dipengaruhi oleh tujuan proses, rancangan proses, dan manajemen proses.
- 3) Kinerja individu/pekerjaan; merupakan pencapaian atau efektivitas pada tingkat pegawai atau pekerjaan. Kinerja pada level ini dipengaruhi oleh tujuan pekerjaan, rancangan pekerjaan, dan manajemen serta karakteristik individu.

Pengertian kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi (Moeheriono, 2012).

Menurut Pabundu (2010) kinerja adalah hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh beberapa faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Menurut Robbins (2006) Pegawai adalah orang pribadi yang bekerja pada pemberi kerja, baik sebagai pegawai tetap atau tidak, berdasarkan kesepakatan kerja baik tertulis maupun tidak tertulis, untuk melaksanakan suatu pekerjaan dalam jabatan atau kegiatan tertentu yang ditetapkan oleh pemberi kerja.

Dari beberapa pendapat mengenai kinerja dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas seorang pegawai atas kemampuan usaha, kesempatan, dan kecakapan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika untuk memenuhi kebutuhan hidupnya.

#### **b. Faktor-faktor yang Memengaruhi Kinerja Pegawai**

Menurut Mangkunegara (2012) faktor yang memengaruhi pencapaian kinerja adalah sebagai berikut :

##### 1) Faktor kemampuan

Secara psikologis, kemampuan karyawan terdiri dari potensi *Inteleigent Quotient* (IQ), serta kemampuan pengetahuan dan keterampilan. Artinya, karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ110-120) dengan

pendidikan yang memadai untuk pekerjaan dan terampil dalam mengerjakan tugas, maka akan lebih mudah dalam mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

## 2) Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Artinya karyawan harus memiliki sikap mental yang siap, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk berusaha mencapai prestasi kerja dan dalam mencapai tujuan perusahaan. Motivasi berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri karyawan untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai kinerja.

Menurut Simanjuntak (2011) kinerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

### 1) Kemampuan dan keterampilan individu

Kemampuan dan keterampilan individu adalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja.

### 2) Faktor dukungan organisasi

Kondisi dan syarat kerja setiap seseorang juga tergantung pada dukungan organisasi dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja.

### 3) Faktor psikologis

Kinerja perusahaan dan kinerja setiap perorangan juga sangat tergantung pada kemampuan psikologis seperti persepsi, sikap dan motivasi.

Menurut Flippo (2008) terdapat beberapa faktor yang memengaruhi kinerja karyawan yaitu:

- a. Motivasi,
- b. Kepemimpinan,
- c. Lingkungan kerja dan
- d. Disiplin kerja.

Sedangkan menurut Tohardi dalam Muhammad Aldrianto (2016) kinerja juga dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu kepemimpinan, motivasi, prestasi kerja, loyalitas atau kesetiaan, lingkungan kerja dan kedisiplinan.

#### **c. Indikator Kinerja Pegawai**

Kinerja pegawai pada dasarnya diukur sesuai dengan kepentingan organisasi, sehingga indikator dalam pengukurannya disesuaikan dengan kepentingan perusahaan itu sendiri.

Mondy, Noe, Premeaux, dalam Priansa (2014) menyatakan bahwa pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut :

##### 1) Kuantitas pekerjaan

Kuantitas pekerjaan berhubungan dengan volume pekerjaan dan produktivitas kerja yang dihasilkan oleh karyawan dalam kurun waktu tertentu atau hasil yang dicapai oleh karyawan dalam jumlah tertentu berdasarkan dengan standar yang telah ditentukan sebelumnya oleh perusahaan.

2) Kualitas pekerjaan

Kualitas pekerjaan berhubungan dengan standar hasil yang berkaitan dengan mutu yang dihasilkan karyawan. Dalam hal ini merupakan kemampuan karyawan menyelesaikan pekerjaannya sesuai standar berupa ketelitian, kerapian, dan kelengkapan yang telah ditetapkan.

3) Ketepatan waktu

Karyawan dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain.

4) Kemandirian

Kemandirian berkaitan dengan kemampuan karyawan untuk bekerja dan mengemban tanggung jawab secara mandiri dengan meminimalisir bantuan orang lain.

5) Inisiatif

Inisiatif dalam penyelesaian tugas yang artinya karyawan memutuskan atau melakukan sesuatu pekerjaan dengan benar tanpa harus diberi tahu.

6) Kerjasama

Berkaitan dengan kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain.

Menurut Mangkunegara dalam Muhammad Aldrianto (2016) indikator kinerja meliputi:

- 1) Kuantitas hasil kerja,
- 2) Kualitas hasil kerja,
- 3) Ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan,
- 4) Efektivitas,
- 5) Kehadiran dan ketepatan waktu.



## 6. Penelitian Terdahulu

Untuk memperdalam pengetahuan tentang kepemimpinan, loyalitas, dan budaya organisasi serta pengaruhnya terhadap kinerja maka peneliti merujuk pada penelitian terdahulu yang menunjang dan dianggap relevan dengan penelitian ini. Berikut adalah tabel penelitian terdahulu.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti	Tahun	Judul Penelitian	Keterangan Hasil Penelitian
1	Christi Andayani	2016	Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja pegawai Negeri Sipil pada Kantor Disperindag Kota Kediri	Secara simultan kepemimpinan, komunikasi, dan budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada Kantor Disperindag Kota Kediri
2	Latif, Aziz Fathoni, Maria Magdalena minarsih	2016	Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Pegawai (studi Pegawai Dinas Pasar Kota Semarang	Terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi secara bersama-sama terhadap komitmen organisasi dan kinerja pegawai Dinas Pasar kota Semarang.
3	Muhammad Aldriyanto	2016	Pengaruh Disiplin Kerja dan Loyalitas Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Kspemindo di Makasar	Disiplin kerja dan loyalitas karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Kosmopindo di Makasar. Dan loyalitas karyawan memiliki pengaruh yang lebih dominan.

4	Putri, Sonia Indah	2014	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Kurnia Alam Perista Kudus	Gaya kepemimpinan dan loyalitas berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Terbukti bahwa variabel kepemimpinan dan loyalitas memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
5	Ari cahyono	2012	Analisa Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Dosen dan Karyawan di Universitas Pawyatan Daha Kediri	Ada pengaruh yang sangat signifikan antara variabel kepemimpinan, motivasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja dosen dan karyawan di Universitas Pawyatan Daha Kediri. Namun yang berpengaruh paling dominan adalah variabel kepemimpinan.
6	Dede Sumarni	2011	Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (studi kasus pada PDAM Tirta Moedal Semarang)	Kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Jika kepemimpinan dan budaya organisasi tinggi maka kinerja karyawan meningkat.

## B. Kerangka Pikir

Kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi. Kinerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam usaha organisasi untuk mencapai tujuannya, sehingga penting untuk diperhatikan

faktor-faktor yang menentukan kinerja pegawai. Kinerja pegawai merujuk pada hasil dari perilaku, dinilai oleh beberapa faktor atau standar mutu kerja.

Untuk menghasilkan kinerja pegawai yang optimal tentunya tidak terlepas dari peran manajemen untuk memerhatikan variabel-variabel yang memengaruhi kinerja pegawai, diantaranya adalah kepemimpinan, Loyalitas, dan budaya organisasi.

### **1. Keterkaitan Kepemimpinan dengan Kinerja Pegawai**

Hersey dan Blanchart dalam Danang Sunyoto (2015) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah setiap upaya seseorang yang mencoba untuk memengaruhi tingkah laku seseorang atau kelompok, upaya untuk memengaruhi tingkah laku ini bertujuan mencapai tujuan perorangan, tujuan teman, atau bersama-sama dengan tujuan organisasi yang mungkin sama atau berbeda.

Berikut adalah indikator-indikator kepemimpinan yang dikemukakan Danang Sunyoto (2015) yang akan peneliti gunakan sebagai acuan penelitian, yaitu :

- a. Kemampuan sebagai pengawas
- b. Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan
- c. Kecerdasan
- d. Ketegasan
- e. Kepercayaan diri
- f. Inisiatif.

### **2. Keterkaitan Loyalitas dengan Kinerja Pegawai**

Menurut Reichheld dalam Sutanto (2010) semakin tinggi loyalitas karyawan dalam perusahaan, maka akan semakin mudah dalam meningkatkan kinerja dan

pencapaian tujuan-tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Sebaliknya, apabila loyalitas karyawannya rendah maka semakin sulit pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya oleh perusahaan.

Berikut adalah indikator-indikator loyalitas yang dikemukakan Saydam dalam Muhammad Aldrianto (2016) yang akan peneliti gunakan sebagai acuan penelitian, yaitu :

- 1) Ketaatan dan kepatuhan
- 2) Tanggung jawab
- 3) Pengabdian
- 4) Kejujuran.

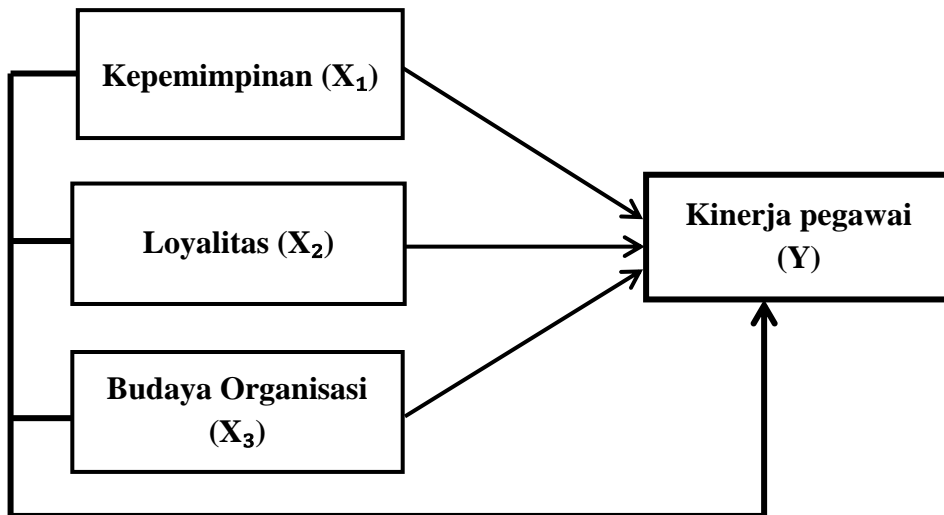
### **3. Keterkaitan Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai**

Menurut Victor Tan dalam Dede Sumarni (2011) budaya organisasi berdampak pada kinerja jangka panjang organisasi, bahkan mungkin merupakan faktor penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi. Meskipun tidak mudah untuk berubah, budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja sehingga produktivitas organisasi meningkat.

Berikut adalah indikator-indikator loyalitas yang dikemukakan Menurut Victor Tan dalam Dede Sumarni (2011) yang akan peneliti gunakan sebagai acuan penelitian, yaitu :

- a. Inisiatif individu
- b. Toleransi terhadap tindakan berisiko
- c. Kontrol
- d. Dukungan manajemen
- e. Pola komunikasi.

Berdasarkan uraian di atas secara garis besar keterkaitan antara kepemimpinan, loyalitas, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, baik secara parsial maupun secara simultan dapat digambarkan sebagai berikut :



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pikir**

### C. Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan dan belum menggunakan fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Dari hipotesis tersebut akan dilakukan penelitian lebih lanjut untuk membuktikan apakah hipotesis tersebut benar adanya atau tidak benar. Jadi hipotesis dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian.

Berdasarkan pada uraian latar belakang dan rumusan masalah yang dikemukakan, serta kerangka pikir, maka penulis menyusun suatu hipotesis sebagai dugaan sementara sebagai berikut :

- $H_0$  : Kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada SMP Negeri 5 Ambarawa Kabupaten Semarang.
- $H_a$  : Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada SMP Negeri 5 Ambarawa Kabupaten Semarang.
- $H_0$  : Loyalitas tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada SMP Negeri 5 Ambarawa Kabupaten Semarang.
- $H_a$  : Loyalitas berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada SMP Negeri 5 Ambarawa Kabupaten Semarang.
- $H_0$  : Budaya organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada SMP Negeri 5 Ambarawa Kabupaten Semarang.
- $H_a$  : Budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada SMP Negeri 5 Ambarawa Kabupaten Semarang.
- $H_0$  : Kepemimpinan, loyalitas, dan budaya organisasi secara bersama-sama tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada SMP Negeri 5 Ambarawa Kabupaten Semarang.
- $H_a$  : Kepemimpinan, loyalitas, dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada SMP Negeri 5 Ambarawa Kabupaten Semarang.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *explanatory research*, yaitu jenis penelitian yang menjelaskan dan menyoroti hubungan antar variabel-variabel yang diajukan dalam penelitian serta menjelaskan pengaruh variabel independen (Variabel bebas atau yang memengaruhi) terhadap variabel dependen (variabel tergantung atau yang dipengaruhi) disertai dengan menguji hipotesis yang diujikan (Umar, 2011).

#### **B. Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di SMP Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 5 Ambarawa Kabupaten Semarang yang beralamat di jalan Yos Sudarso Kel. Kupang Kec. Ambarawa Kabupaten Semarang Telp. (0298) 596555.

#### **C. Variabel Penelitian**

Variabel adalah konsep yang mempunyai bermacam-macam nilai (Moh. Nazir, 2014). Variabel juga disebut sebagai sifat yang diambil dari suatu nilai yang bervariasi yang dimiliki oleh obyek. Artinya variabel adalah suatu sifat obyek yang nilainya bervariasi (Sumanto, 2014). Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari dua variabel, yaitu variabel bebas dan variabel terikat.

1. Variabel bebas (*independent variable*)

Variabel bebas adalah variabel yang memengaruhi atau yang menjadi sebab perubahan atau timbulnya variabel terikat (*dependent*). Yang menjadi variabel bebas dalam penelitian ini adalah : Kepemimpinan ( $X_1$ ), Loyalitas ( $X_2$ ), dan Budaya Organisasi ( $X_3$ ).

2. Variabel terikat (*dependent variable*)

Variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi atau akibat adanya variabel bebas. Yang menjadi variabel terikat atau variabel yang dipengaruhi dalam penelitian ini adalah Kinerja Pegawai ( $Y$ ).

Berdasarkan variabel tersebut di atas, indikator yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah :

**Tabel 3.1**  
**Variabel, Indikator, dan Kepustakaan**

Variabel	Indikator	Kepustakaan
Kepemimpinan ( $X_1$ )	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Kemampuan sebagai pengawas</li><li>▪ Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan</li><li>▪ Kecerdasan</li><li>▪ Ketegasan</li><li>▪ Kepercayaan diri</li><li>▪ Inisiatif.</li></ul>	Danang Sunyoto (2015)
Loyalitas ( $X_2$ )	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ketaatan dan kepatuhan</li><li>▪ Tanggung jawab</li><li>▪ Pengabdian</li><li>▪ Kejujuran</li></ul>	Saydam (2008) dalam Muhammad Aldrianto (2016)
Budaya Organisasi ( $X_3$ )	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Inisiatif individu</li><li>▪ Toleransi terhadap tindakan beresiko</li><li>▪ Kontrol</li><li>▪ Dukungan manajemen</li><li>▪ Pola komunikasi</li></ul>	Victor Tan dalam Dede Sumarni (2011)



Kinerja Pegawai (Y)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kualitas kerja</li> <li>▪ Kuantitas kerja</li> <li>▪ Ketepatan waktu</li> <li>▪ Kemandirian</li> <li>▪ Inisiatif</li> <li>▪ Kerja sama</li> </ul>	Priansa (2014 )
---------------------	--	-----------------

Sumber : Data skunder yang diolah 2017

#### **D. Populasi, Sampel dan Teknik Sampling**

Menurut Sugiyono (2014) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek/subjek dengan karakteristik tertentu yang ditentukan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Populasi dalam penelitian ini sama dengan sampel yaitu merupakan keseluruhan dari sasaran penelitian. Penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *Sampling* jenuh atau metode sensus, yaitu teknik penentuan sampel yang keseluruhan populasinya digunakan sebagai sampel (Noor, 2011).

Alasan pemilihan teknik sampel jenuh atau sensus dikarenakan pegawai SMP Negeri 5 Ambarawa Kabupaten Semarang jumlahnya sedikit sehingga keseluruhan populasi dijadikan sampel. Jumlah sampel yang diambil untuk penelitian ini sebanyak 30 orang/pegawai yang terdiri dari guru dan karyawan secara keseluruhan.

#### **E. Jenis dan Sumber Data**

##### **1. Jenis Data**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif dan data kuantitatif.

a. Data Kualitatif

Data kualitatif yaitu data yang dapat dikategorikan tetapi tidak dapat dikuantitatifkan, hanya dapat dijelaskan dari perhitungan pada setiap kategori yang diamati. Contohnya data mengenai jenis kelamin, usia, pekerjaan dan sebagainya. Data kualitatif dalam penelitian ini diambil dari penyebaran kuesioner.

b. Data Kuantitatif

Data kuantitatif yaitu data atau informasi yang diperoleh dalam bentuk angka atau menunjukkan suatu jumlah yang masih perlu dianalisis. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian kuantitatif adalah validitas, reliabilitas, korelasi, regresi, determinasi, dan uji hipotesis (uji t dan uji F).

## **2. Sumber Data**

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder.

a. Data primer

Data primer adalah data atau informasi yang berasal dari sumber asli dan dikumpulkan secara khusus dari responden untuk menjawab penelitian. Data primer dan objek dalam penelitian ini adalah pegawai (guru dan karyawan) pada SMP Negeri 5 Ambarawa Kabupaten Semarang.

b. Data sekunder

Data sekunder adalah data atau informasi yang dikumpulkan atau dilaporkan oleh pihak lain dan diperoleh secara tidak langsung dari responden. Data sekunder diperoleh dari dokumen-dokumen yang ada hubungannya dengan penelitian ini.

## F. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian menggunakan kuesioner (angket) dan studi dokumentasi (kepuustakaan).

### 1. Kuesioner (Angket)

Pegumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara memberikan kuesioner (angket) kepada responden yang dijadikan sebagai sampel penelitian. Kuesioner yang dibagikan berupa daftar pernyataan mengenai pengaruh kepemimpinan, loyalitas, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada SMP Negeri 5 Ambarawa Kabupaten Semarang dengan menggunakan skala Likert sebagai alat ukur untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi responden.

Menurut Noor (2011) skala Likert merupakan teknik mengukur sikap dimana subjek diminta untuk mengindikasikan tingkat kesetujuan atau ketidaksetujuan terhadap masing-masing pernyataan. Berdasarkan skala Likert skor yang diberikan pada jawaban setiap responden sebagai berikut :

**Tabel 3.2**  
**Skala dan Bobot Nilai Jawaban Responden**

Alternatif Jawaban Responden	Bobot Nilai
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Kurang Setuju (KS)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

dengan menggunakan skala Likert dengan bobot tertinggi disetiap pernyataan adalah 5 dan bobot terendah adalah 1 sedangkan jumlah responden sebanyak 30 orang.

## **2. Studi Dokumentasi (Kepustakaan)**

Studi dokumentasi (kepustakaan) adalah teknik pengumpulan data dengan cara mengumpulkan dokumen-dokumen berupa literatur, bahan referensi, dan bahan kuliah lainnya yang mendukung pada penelitian yang dilakukan. Pada penelitian ini dokumen yang digunakan adalah dokumen yang berkaitan dengan SMP Negeri 5 Ambarawa Kabupaten Semarang.

## **G. Teknik Analisis Data**

Pemecahan masalah dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis kualitatif dan analisis kuantitatif. Analisis kualitatif berupa informasi, uraian dalam bentuk bahasa kemudian dikaitkan dengan data lainnya. Sedangkan analisis kuantitatif adalah analisis berupa angka-angka atau bilangan yang dapat dihitung secara langsung. Berikut adalah beberapa teknik analisis kuantitatif yang digunakan dalam penelitian, yaitu :

### **1. Uji Validitas**

Uji validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan suatu instrumen. Menurut Ghozali (2011) uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid apabila pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Uji validitas dilakukan dengan cara menghubungkan dan mengorelasikan antara skor yang diperoleh pada masing-masing item pernyataan dengan total individu. Pengujian validitas tiap item pernyataan dilakukan dengan menghitung korelasi *pearson product moment* antara skor item dengan skor total. Uji validitas dianalisis dengan cara membandingkan nilai  $r_{hitung}$  (pada kolom *correlated item-*

*Total correlation*) dengan  $r_{\text{tabel}}$  ( $df=N-2$ ) dengan signifikansi 5%. Butir kuesioner dikatakan valid jika  $r_{\text{hitung}} > r_{\text{tabel}}$  dan sebaliknya jika  $r_{\text{hitung}} < r_{\text{tabel}}$  maka butir kuesioner dikatakan tidak valid (Danang Sunyoto, 2015). Uji validitas menggunakan teknik korelasi *product moment* dengan rumus sebagai berikut:

Rumus :

$$r = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n \sum X^2 - (\sum X)^2][n \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Keterangan :

$r$  = koefisien korelasi antara skor tiap item dengan skor total item

$n$  = jumlah sampel

$\sum X$  = jumlah skor tiap item

$\sum Y$  = jumlah skor total item

$\sum XY$  = perkalian item dengan total item

**Tabel 3.3**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan ( $X_1$ )**

Indikator Variabel	$r_{\text{hitung}}$	$r_{\text{tabel}}$	Sign.Hitung	Sign $\alpha$	Keterangan
KEP 01	0,748	0,514	0,001	0,05	Valid
KEP 02	0,957	0,514	0,000	0,05	Valid
KEP 03	0,791	0,514	0,000	0,05	Valid
KEP 04	0,791	0,514	0,000	0,05	Valid
KEP 05	0,791	0,514	0,000	0,05	Valid
KEP 06	0,680	0,514	0,005	0,05	Valid
KEP 07	0,809	0,514	0,000	0,05	Valid
KEP 08	0,809	0,514	0,000	0,05	Valid

Sumber : Data Primer (Output SPSS), diolah (2017)

Pada tabel 3.3 diketahui bahwa  $r_{\text{hitung}}$  berkisar antara 0,680 – 0,957 dan nilai signifikansi berkisar antara 0,000 – 0,005. Tampak bahwa nilai  $r_{\text{hitung}} > r_{\text{tabel}}$  dan nilai sign. hitung < sign  $\alpha$  dengan taraf signifikansi 5%. Sehingga dapat dikatakan

bahwa setiap indikator variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) yang digunakan dalam penelitian ini adalah valid dan layak sebagai alat ukur penelitian.

**Tabel 3.4**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Loyalitas ( $X_2$ )**

Indikator Variabel	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Sign. hitung	Sign $\alpha$	Keterangan
LOYAL 01	0,944	0,514	0,000	0,05	Valid
LOYAL 02	0,944	0,514	0,000	0,05	Valid
LOYAL 03	0,839	0,514	0,000	0,05	Valid
LOYAL 04	0,839	0,514	0,000	0,05	Valid
LOYAL 05	0,787	0,514	0,001	0,05	Valid
LOYAL 06	0,682	0,514	0,005	0,05	Valid
LOYAL 07	0,870	0,514	0,000	0,05	Valid
LOYAL 08	0,754	0,514	0,001	0,05	Valid

*Sumber : Data Primer (Output SPSS), diolah (2017)*

Pada tabel 3.4 diketahui bahwa  $r_{hitung}$  berkisar antara 0,682 – 0,944 dan nilai signifikansi berkisar antara 0,000 – 0,005. Tampak bahwa nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$  dan nilai sign. hitung  $<$  sign  $\alpha$  dengan taraf signifikansi 5%. Sehingga dapat dikatakan bahwa setiap indikator variabel loyalitas ( $X_2$ ) yang digunakan dalam penelitian ini adalah valid dan layak sebagai alat ukur penelitian.

**Tabel 3.5**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi ( $X_3$ )**

Indikator Variabel	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Sign hitung	Sign $\alpha$	Keterangan
BUDOR 01	0,650	0,514	0,009	0,05	Valid
BUDOR 02	0,739	0,514	0,002	0,05	Valid
BUDOR 03	0,868	0,514	0,000	0,05	Valid
BUDOR 04	0,868	0,514	0,000	0,05	Valid
BUDOR 05	0,868	0,514	0,000	0,05	Valid
BUDOR 06	0,804	0,514	0,000	0,05	Valid
BUDOR 07	0,740	0,514	0,002	0,05	Valid
BUDOR 08	0,804	0,514	0,000	0,05	Valid

*Sumber : Data Primer (Output SPSS), diolah (2017)*

Pada tabel 3.5 diketahui bahwa  $r_{hitung}$  berkisar antara 0,650 – 0,868 dan nilai signifikansi berkisar antara 0,000 – 0,009. Tampak bahwa nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$  dan nilai  $sign. hitung < sign \alpha$  dengan taraf signifikansi 5%. Sehingga dapat dikatakan bahwa setiap indikator variabel budaya organisasi ( $X_3$ ) yang digunakan dalam penelitian ini adalah valid dan layak sebagai alat ukur penelitian.

**Tabel 3.6**  
**Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai (Y)**

Indikator Variabel	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Sign hitung	Sign $\alpha$	Keterangan
KINPEG 01	0,774	0,514	0,001	0,05	Valid
KINPEG 02	0,774	0,514	0,001	0,05	Valid
KINPEG 03	0,643	0,514	0,010	0,05	Valid
KINPEG 04	0,834	0,514	0,000	0,05	Valid
KINPEG 05	0,775	0,514	0,001	0,05	Valid
KINPEG 06	0,839	0,514	0,000	0,05	Valid
KINPEG 07	0,774	0,514	0,001	0,05	Valid
KINPEG 08	0,774	0,514	0,001	0,05	Valid

*Sumber : Data Primer (Output SPSS), diolah (2017)*

Pada tabel 3.6 diketahui bahwa  $r_{hitung}$  berkisar antara 0,643 – 0,839 dan nilai signifikansi berkisar antara 0,000 – 0,009. Tampak bahwa nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$  dan nilai  $sign. hitung < sign \alpha$  dengan taraf signifikansi 5%. Sehingga dapat dikatakan bahwa setiap indikator variabel kinerja pegawai (Y) yang digunakan dalam penelitian ini adalah valid dan layak sebagai alat ukur penelitian.

## 2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Butir kuesioner dikatakan reliabel atau andal apabila jawaban seseorang terhadap kuesioner adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Dalam penelitian ini untuk menentukan kuesioner reliabel atau

tidak reliabel menggunakan *alpha cronbach*. Kuesioner dikatakan reliabel jika *alpha cronbach* > 0,60 dan tidak reliabel jika ≤ 0,60 (Danang Sunyoto, 2015). Cara menghitung tingkat reliabilitas dengan menggunakan rumus *alpha cronbach* sebagai berikut :

$$r = \left[ \frac{k}{k - 1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma^2} \right]$$

Keterangan :

r = koefisien reliabilitas yang dicari

k = jumlah butir pertanyaan

$\sigma_i^2$  = varian butir-butir pertanyaan

$\sigma^2$  = varian total

**Tabel 3.7**  
**Hasil Uji Reliabilitas (uji coba 15 responden)**

Variabel	Nilai Koefisien Reliabilitas	Standar Cronbach Alpha	Keterangan
Kepemimpinan	0,918	0,60	Reliabel
Loyalitas	0,936	0,60	Reliabel
Budaya Organisasi	0,912	0,60	Reliabel
Kinerja Pegawai	0,904	0,60	Reliabel

Sumber : Data Primer (Output SPSS), diolah (2017)

Pada tabel 3.7 menunjukkan bahwa hasil pengujian reliabilitas dengan jawaban 15 responden memiliki nilai koefisien di antara 0,904 s/d 0,936 masih di atas 0,60. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semua pertanyaan yang terdapat pada variabel bebas (kepemimpinan, loyalitas, dan budaya organisasi) dan variabel terikat (kinerja pegawai) menunjukkan hasil yang reliabel dan penelitian ini dapat dilanjutkan.



### 3. Analisis Korelasi

Korelasi adalah istilah statistik yang menyatakan derajat hubungan linier antara dua variabel atau lebih, yang ditemukan oleh Karl Pearson yang dikenal dengan Korelasi *Pearson Product Moment*. Menurut Ghozali (2011) korelasi merupakan bagian dari teknik pengukuran asosiasi yang berguna untuk mengukur kekuatan hubungan dua variabel (atau lebih). Korelasi tidak menunjukkan hubungan fungsional atau dengan kata lain analisis korelasi tidak membedakan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Untuk melihat kekuatan koefisien korelasi didasarkan pada jarak yang berkisar antara 0 s/d 1. Untuk melihat signifikansi hubungan digunakan angka signifikansi/probabilitas. Untuk melihat arah korelasi dilihat dari angka koefisien korelasi yang menunjukkan positif atau negatif. Interpretasi kekuatan hubungan antara dua variabel dengan kriteria menurut Sugiyono (2014) sebagai berikut:

**Tabel 3.8**  
**Interpretasi Koefisien Korelasi**

Interval Koefisien Korelasi	Tingkat Hubungan
0,00 s.d. 0,199	Sangat Rendah
0,20 s.d. 0,399	Rendah
0,40 s.d. 0,599	Sedang
0,60 s.d. 0,799	Kuat
0,80 s.d. 1,000	Sangat Kuat

*Sumber : Sugiyono 2014*

Korelasi dibagi menjadi dua yaitu korelasi sederhana dan korelasi berganda yang digunakan penulis sebagai alat uji dalam penelitian ini.

#### a. Korelasi Sederhana

Korelasi sederhana merupakan teknik statistik yang digunakan untuk mengukur kekuatan hubungan antara dua variabel dan untuk mengetahui arah

hubungan yang terjadi. Kekuatan hubungan yang dimaksud apakah sangat kuat, kuat, cukup, lemah atau sangat lemah, dan untuk mengetahui apakah bentuk korelasinya linier positif atau linier negatif. SPSS memberikan tiga metode korelasi sederhana yaitu Pearson korelasi, Kendall korelasi, dan Spearman korelasi. Pearson korelasi digunakan untuk data berskala interval. Dalam penelitian ini menggunakan Pearson korelasi karena datanya berskala interval Likert. Besarnya koefisien korelasi sederhana mengacu pada pendapat Sugiyono (2014) dapat diukur dengan rumus sebagai berikut :

$$r = \frac{\sum xy}{\sqrt{(\sum x^2) (\sum y^2)}}$$

Keterangan :

r = nilai koefisien korelasi

x = jumlah skor x

y = jumlah skor y

#### **b. Korelasi Berganda**

Korelasi berganda adalah alat analisis yang digunakan untuk mencari hubungan atau menguji signifikansi antara dua variabel bebas (X) atau lebih secara bersama-sama dengan satu variabel terikat (Y). Dalam program SPSS perhitungan korelasi berganda dapat ditunjukkan dengan nilai R dalam koefisien determinasi. Besarnya koefisien korelasi berganda dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut :

Rumus :

$$R_{yx_1x_2x_3} = \sqrt{\frac{r_{yx_1}^2 + r_{yx_2}^2 + r_{yx_3}^2 - 2r_{yx_1}r_{yx_2}r_{yx_3}r_{x_1x_2x_3}}{1 - r_{x_1x_2x_3}^2}}$$

Keterangan:

$R_{y \ x_1x_2x_3}$  = koefisien korelasi ganda antara variabel  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$   
secara bersama-sama dengan variabel  $Y$

$r_{yx1}$  = koefisien korelasi  $X_1$  dengan  $Y$

$r_{yx2}$  = koefisien korelasi  $X_2$  dengan  $Y$

$r_{yx3}$  = koefisien korelasi  $X_3$  dengan  $Y$

$r_{x_1x_2x_3}$  = koefisien korelasi  $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $X_3$

#### **4. Analisis Regresi**

Regresi adalah alat ukur yang digunakan untuk mengukur ada tidaknya korelasi antarvariabel. Analisis regresi berguna untuk mendapatkan hubungan fungsional antara dua variabel atau lebih. Selain itu berguna untuk mendapatkan pengaruh atau meramalkan pengaruh antar variabel prediktor terhadap variabel kriteriumnya. Uji regresi dibagi menjadi 2, yaitu regresi linier sederhana dan regresi linier berganda.

##### **a. Regresi Linier Sederhana**

Regresi linier sederhana adalah regresi yang memiliki satu variabel bebas dan satu variabel terikat. Analisis regresi linier sederhana adalah analisis yang digunakan untuk meramalkan pengaruh antara satu variabel bebas/prediktor terhadap variabel terikat/kriterium secara parsial Moh. Nazir (2014).

Dalam bentuk matematika hubungan tersebut dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$Y = a + bX$$

Keterangan :

$Y$  = variabel terikat/kriterium

X = variabel bebas/prediktor

a = bilangan konstanta

b = koefisien arah regresi linier

#### **b. Regresi Linier Berganda**

Analisis regresi linier berganda adalah analisis yang digunakan untuk meramalkan pengaruh antara dua atau lebih variabel bebas/prediktor terhadap variabel terikat/kriterium dan untuk membuktikan ada atau tidaknya hubungan fungsional antara dua variabel bebas (X) atau lebih dengan variabel terikat (Y) Moh. Nazir (2014). Dalam bentuk matematika hubungan tersebut dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Keterangan :

Y = variabel kinerja pegawai

X<sub>1</sub> = variabel kepemimpinan

X<sub>2</sub> = variabel loyalitas

X<sub>3</sub> = variabel budaya organisasi

a = bilangan konstanta

b = koefisien regresi

e = standar error

#### **5. Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)**

Menurut Ghazali (2011) koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat. Nilai koefisien determinasi antara nol dan satu. Nilai R<sup>2</sup> yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel bebas dalam menjelaskan variabel terikat terbatas.

Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel bebas memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel terikat.

Koefisien determinasi adalah salah satu nilai statistik yang dapat digunakan untuk mengetahui apakah ada pengaruh antara dua variabel atau lebih. Besarnya koefisien determinasi dapat ditentukan dari kuadrat besarnya koefisien korelasi.

Rumus :

$$R^2 = \frac{1 - \sum (Y - \hat{Y})^2}{\sum (Y - \bar{Y})^2}$$

Ketentuan Dasar :

Jika jumlah variabel independen  $\leq 2$ , maka hasil analisis yang digunakan adalah R Square atau  $R^2$ , tetapi jumlah variabel independen  $> 2$ , maka hasil yang digunakan adalah *Adjusted R Square*.

Teknik analisis untuk mencari koefisien determinasi dalam penelitian ini menggunakan program SPSS (*Statistical Package for Social Science*) pada tabel *Model Summary* bagian *Adjust R square* karena variabel bebasnya lebih dari dua.

## 6. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan uji t dan uji F. Pengolahan data uji t dan uji F menggunakan program SPSS untuk mengetahui tingkat signifikan, bila tingkat signifikan  $\leq 0,05$  berarti ada pengaruh, jika tingkat signifikan  $> 0,05$  berarti tidak ada pengaruh.

### a. Uji t (Parsial)

Uji t digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh satu variabel penjelas/*independen* secara individual dalam menerangkan variasi variabel *dependen*. Dalam penelitian ini uji t digunakan untuk menjawab kebenaran hipotesis I, II dan III. Langkah-langkah pengujiannya adalah sebagai berikut :

- a) Menyusun formulasi Ho dan Ha

Ho :  $b_i = 0$  artinya tidak ada pengaruh yang signifikan variabel kepemimpinan, loyalitas dan budaya organisasi terhadap variabel kinerja pegawai secara parsial.

Ha :  $b_i \neq 0$  artinya ada pengaruh yang signifikan variabel kepemimpinan, loyalitas dan budaya organisasi terhadap variabel kinerja pegawai secara parsial.

- b) Untuk melakukan uji t tingkat signifikansi yang digunakan sebesar 5% atau 0,05 (uji dua arah) = 0,025

- c) Menentukan df (*degree of freedom*) atau derajat kebebasan

$$df = n - k - 1$$

- d) Menentukan perhitungan nilai  $t_{\text{hitung}}$

- e) Secara matematis rumus uji t dapat dijabarkan sebagai berikut

$$t_{\text{hitung}} = \frac{b_i}{sb_i}$$

Keterangan :

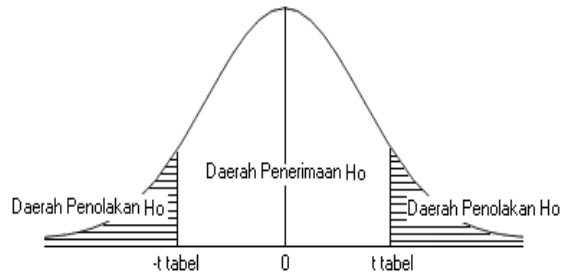
$b_i$  = parameter koefisien regresi berganda

$sb_i$  = *standard of error the regression coefficient*

- f) Penarikan kesimpulan

Jika  $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$  maka Ho diterima.

Jika  $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$  maka Ho ditolak. Dengan kata lain menerima Ha yang menyatakan bahwa variabel kepemimpinan, loyalitas dan budaya organisasi memengaruhi variabel kinerja pegawai secara individu.



**Gambar 3.1**  
**Uji t**

**b. Uji F (Simultan)**

Uji F digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel kepemimpinan, loyalitas dan budaya organisasi terhadap variabel kinerja pegawai secara keseluruhan. Dalam penelitian ini uji F digunakan untuk menjawab kebenaran hipotesis IV. Langkah-langkah pengujiannya adalah sebagai berikut :

a) Menyusun formulasi  $H_0$  dan  $H_a$

$H_0$  :  $b_i = 0$  artinya tidak ada pengaruh yang signifikan variabel kepemimpinan, loyalitas, dan budaya organisasi terhadap variabel kinerja pegawai secara simultan.

$H_a$  :  $b_i \neq 0$  artinya ada pengaruh yang signifikan variabel kepemimpinan, loyalitas, dan budaya organisasi terhadap variabel kinerja pegawai secara simultan.

b) Untuk melakukan uji F tingkat signifikansi yang digunakan sebesar 5% atau 0,05 (uji satu arah)

c) Menentukan df (*degree of freedom*) atau derajat kebebasan

d)  $df_1 = k$

e)  $df_2 = n - k$

- f) Menentukan perhitungan nilai  $F_{hitung}$
- g) Secara matematis rumus uji F dapat dijabarkan sebagai berikut :

$$F_{hitung} = \frac{R^2/k}{(1 - R^2)/(n - k - 1)}$$

Keterangan :

$R^2$  = koefisien determinasi korelasi ganda

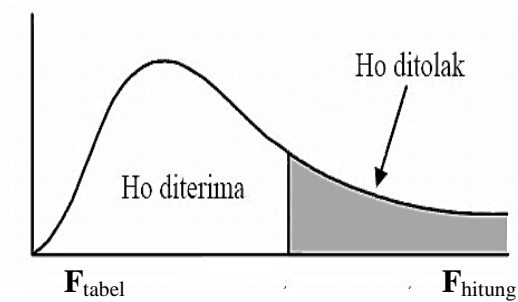
$k$  = banyaknya variabel prediktor/bebas

$n$  = jumlah data

- h) Penarikan kesimpulan

Jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima.

Jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak.



**Gambar 3.2**  
**Uji F**



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Hasil Penelitian

##### 1. Karakteristik Responden

Karakteristik responden pada penelitian ini menjelaskan tentang keberadaan pegawai pada SMP Negeri 5 Ambarawa Kabupaten Semarang yang dibutuhkan oleh peneliti sebagai bahan informasi. Data pada penelitian ini diperoleh dari pembagian kuesioner kepada responden sebagai objek penelitian. Responden dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di SMP Negeri 5 Ambarawa Kabupaten Semarang yang berjumlah 30 orang. Karakteristik responden dalam penelitian ini meliputi jenis kelamin, usia, status perkawinan, pendidikan terakhir, dan masa kerja yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

##### a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

**Tabel 4.1**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Responden	Persentase (%)
Laki-laki	13	43
Perempuan	20	57
Jumlah	30	100

*Sumber: Data Primer (kuesioner), diolah (2017)*

Berdasarkan tabel 4.1 di atas diperoleh data berdasarkan jenis kelamin yaitu sebanyak 13 orang atau 43% berjenis kelamin laki-laki sedangkan sebanyak 17 orang atau 67% berjenis kelamin perempuan. Dari data tersebut diketahui bahwa pegawai yang lebih dominan adalah perempuan dibandingkan laki-laki.

**b. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

**Tabel 4.2**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

Usia	Responden	Persentase (%)
< 20 tahun	0	0
21 – 30 tahun	1	3
31 – 40 tahun	6	20
> 40 tahun	23	77
Jumlah	30	100

*Sumber: Data Primer (kuesioner), diolah (2017)*

Berdasarkan tabel 4.2 di atas diperoleh data berdasarkan usia yaitu sebanyak 1 orang atau 3% berusia 21 – 30 tahun, sebanyak 6 orang atau 20% berusia 31 - 40 tahun, dan sebanyak 23 orang atau 77% berusia lebih dari 40 tahun. Dari data tersebut diketahui bahwa pegawai yang lebih dominan adalah berusia lebih dari 40 tahun.

**c. Karakteristik Responden Berdasarkan Status Perkawinan**

**Tabel 4.3**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Status Perkawinan**

Status Perkawinan	Responden	Persentase (%)
Kawin	29	97
Belum Kawin	1	3
Jumlah	30	100

*Sumber: Data Primer (kuesioner), diolah (2017)*

Berdasarkan tabel 4.3 di atas diperoleh data berdasarkan status perkawinan yaitu sebanyak 29 orang atau 97% berstatus kawin dan sebanyak 1 orang atau 3% berstatus belum kawin. Dari data tersebut diketahui bahwa pegawai yang lebih dominan adalah berstatus kawin.

**d. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

**Tabel 4.4**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

Pendidikan Terakhir	Responden	Persentase (%)
SMA/Sederajat	5	17
Diploma	1	3
S1	20	67
S2	4	13
Jumlah	30	100

*Sumber: Data Primer (kuesioner), diolah (2017)*

Berdasarkan tabel 4.4 di atas diperoleh data berdasarkan pendidikan terakhir yaitu sebanyak 5 orang atau 17% berpendidikan terakhir SMA/ sederajat, sebanyak 1 orang atau 3% berpendidikan terakhir diploma, sebanyak 20 orang atau 67% berpendidikan terakhir S1, dan sebanyak 4 orang atau 13% berpendidikan terakhir S2. Dari data tersebut diketahui bahwa pegawai yang lebih dominan adalah berpendidikan terakhir S1.

**e. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja**

**Tabel 4.5**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja**

Masa Kerja	Responden	Persentase (%)
$\leq 5$ tahun	1	3
6 – 10 tahun	1	3
11 – 20 tahun	19	63
$> 20$ tahun	9	30
Jumlah	30	100

*Sumber: Data Primer (kuesioner), diolah (2017)*

Berdasarkan tabel 4.5 di atas diperoleh data berdasarkan masa yaitu sebanyak 1 orang atau 3% bermasa kerja  $\leq 5$  tahun, sebanyak 1 orang atau 3%

bermasa kerja 6 -10 tahun, sebanyak 19 orang bermasa kerja 11 – 20 tahun, dan sebanyak 9 orang bermasa kerja > 20 tahun. Dari data tersebut diketahui bahwa pegawai yang lebih dominan adalah bermasa kerja 11 -20 tahun.

## 2. Deskripsi Data Variabel Penelitian

### a. Tanggapan Responden Tentang Variabel Kepemimpinan ( $X_1$ )

Untuk mengetahui tanggapan responden tentang kepemimpinan di SMP Negeri 5 Ambarawa Kabupaten Semarang, dan untuk mengetahui hasil tanggapan responden terhadap seluruh pernyataan dalam kuesioner (angket) yang disebarakan penulis tentang kepemimpinan kepada seluruh pegawai SMP Negeri 5 Ambarawa Kabupaten Semarang, maka dapat disajikan tabulasi data tanggapan responden mengenai variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) sebagai berikut :

**Tabel 4.6**  
**Pernyataan Responden Terhadap Variabel Kepemimpinan ( $X_1$ )**

No	Pernyataan	Skor										Jumlah Responden	%
		SS	%	S	%	KS	%	TS	%	STS	%		
1	X1.1	7	23	21	70	2	7	0	0	0	0	30	100
2	X1.2	6	20	23	77	1	3	0	0	0	0	30	100
3	X1.3	9	30	21	70	0	0	0	0	0	0	30	100
4	X1.4	9	30	21	70	0	0	0	0	0	0	30	100
5	X1.5	7	23	23	77	0	0	0	0	0	0	30	100
6	X1.6	7	23	23	77	0	0	0	0	0	0	30	100
7	X1.7	6	20	23	77	1	3	0	0	0	0	30	100
8	X1.8	6	20	22	73	2	7	0	0	0	0	30	100
Rara-rata		7	24	22	74	1	2	0	0	0	0		

Sumber : Data Primer (kuesioner), diolah (2017)

Keterangan :

SS : Sangat Setuju      S : Setuju      KS : Kurang Setuju  
TS : Tidak Setuju      STS : Sangat Tidak Setuju

Berdasarkan pada tabel 4.6 di atas, diketahui bahwa rata-rata 74% responden menyatakan setuju terhadap 8 item pernyataan yang berkaitan dengan variabel kepemimpinan ( $X_1$ ).

Hal ini dapat ditunjukkan dengan sebanyak 70% responden menyatakan setuju terhadap pernyataan ( $X_{1.1}$ ) bahwa pimpinan selalu mengawasi dan mengontrol hasil kerja pegawai serta membandingkan hasil kerja pegawai dengan *Standard Operating Procedure* (SOP) yang telah ditetapkan dalam organisasi. Sebanyak 77% reponden setuju terhadap pernyataan ( $X_{1.2}$ ) bahwa pimpinan memberikan pelatihan dan tanggung jawab kepada pegawai untuk mencapai keberhasilan organisasi. Sebanyak 70% reponden setuju terhadap pernyataan ( $X_{1.3}$ ) bahwa standar pekerjaan yang diberikan pimpinan bersifat terukur dan jelas. Sebanyak 70% reponden setuju terhadap pernyataan ( $X_{1.4}$ ) bahwa pimpinan memiliki kemampuan membuat kebijakan yang tepat dan mampu berkomunikasi dengan baik. Sebanyak 77% reponden setuju terhadap pernyataan ( $X_{1.5}$ ) bahwa pimpinan memiliki pemikiran kreatif dan daya pikir yang tinggi. Sebanyak 77% reponden setuju terhadap pernyataan ( $X_{1.6}$ ) bahwa pimpinan bersikap tegas ketika mengambil tindakan dalam pelaksanaan peraturan organisasi serta mampu memecahkan masalah dengan cakap dan tepat. Sebanyak 77% reponden setuju terhadap pernyataan ( $X_{1.7}$ ) bahwa pimpinan memiliki kewibawaan dan kepercayaan diri dalam mengambil tindakan dan menyelesaikan masalah organisasi serta mampu menjalin hubungan kerja sama dengan organisasi/pihak lain. sebanyak 73% reponden setuju terhadap pernyataan ( $X_{1.8}$ ) bahwa pimpinan memiliki kreativitas tinggi untuk selalu menciptakan hal-hal yang bersifat inovatif. tanpa bergantung pada pihak lain.

**b. Tanggapan Responden Tentang Variabel Loyalitas (X<sub>2</sub>)**

Untuk mengetahui tanggapan responden tentang loyalitas di SMP Negeri 5 Ambarawa Kabupaten Semarang, dan untuk mengetahui hasil tanggapan responden terhadap seluruh pernyataan dalam kuesioner (angket) yang disebarakan penulis tentang loyalitas kepada seluruh pegawai SMP Negeri 5 Ambarawa Kabupaten Semarang, maka dapat disajikan tabulasi data tanggapan responden mengenai variabel loyalitas (X<sub>2</sub>) sebagai berikut :

**Tabel 4.7**  
**Pernyataan Responden Terhadap Variabel Loyalitas (X<sub>2</sub>)**

No	Pernyataan	Skor										Jumlah Responden	%
		SS	%	S	%	KS	%	TS	%	STS	%		
1	X <sub>2.1</sub>	8	27	22	73	0	0	0	0	0	0	30	100
2	X <sub>2.2</sub>	8	27	22	73	0	0	0	0	0	0	30	100
3	X <sub>2.3</sub>	6	20	24	80	0	0	0	0	0	0	30	100
4	X <sub>2.4</sub>	7	23	23	77	0	0	0	0	0	0	30	100
5	X <sub>2.5</sub>	6	20	24	80	0	0	0	0	0	0	30	100
6	X <sub>2.6</sub>	7	23	23	77	0	0	0	0	0	0	30	100
7	X <sub>2.7</sub>	5	17	25	83	0	0	0	0	0	0	30	100
8	X <sub>2.8</sub>	6	20	24	80	0	0	0	0	0	0	30	100
Rara-rata		7	22	23	78	0	0	0	0	0	0		

Sumber : Data Primer (kuesioner), diolah (2017)

Keterangan :

SS : Sangat Setuju      S : Setuju      KS : Kurang Setuju  
TS : Tidak Setuju      STS : Sangat Tidak Setuju

Berdasarkan pada tabel 4.7 di atas, diketahui bahwa rata-rata 78% responden menyatakan setuju terhadap 8 item pernyataan yang berkaitan dengan variabel loyalitas (X<sub>2</sub>).

Hal ini dapat ditunjukkan dengan sebanyak 73% responden menyatakan setuju terhadap pernyataan (X<sub>2.1</sub>) bahwa saya menaati peraturan dan melaksanakan perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan dengan baik. Sebanyak 73% reponden setuju terhadap pernyataan (X<sub>2.2</sub>) bahwa saya selalu berusaha memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan sebaik-baiknya. Sebanyak 80% reponden setuju terhadap pernyataan (X<sub>2.3</sub>) bahwa saya selalu bertanggung jawab menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, benar dan rapi. Sebanyak 77% reponden setuju terhadap pernyataan (X<sub>2.4</sub>) bahwa saya berani mengambil resiko atas keputusan dan tindakan yang saya lakukan. Sebanyak 80% reponden setuju terhadap pernyataan (X<sub>2.5</sub>) bahwa saya merasa senang bekerja pada organisasi ini karena saya merasa memiliki. Sebanyak 77% reponden setuju terhadap pernyataan (X<sub>2.6</sub>) bahwa saya sumbangkan tenaga dan pikiran saya untuk kemajuan dan tujuan organisasi ini. Sebanyak 83% reponden setuju terhadap pernyataan (X<sub>2.7</sub>) bahwa saya selalu bekerja dengan ikhlas tanpa ada paksaan. sebanyak 80% reponden setuju terhadap pernyataan (X<sub>2.8</sub>) bahwa saya tidak menyalahgunakan wewenang dan selalu melaporkan hasil pekerjaan kepada atasan apa adanya.

### **c. Tanggapan Responden Tentang Variabel Budaya Organisasi (X<sub>3</sub>)**

Untuk mengetahui tanggapan responden tentang budaya organisasi di SMP Negeri 5 Ambarawa Kabupaten Semarang, dan untuk mengetahui hasil tanggapan responden terhadap seluruh pernyataan dalam kuesioner (angket) yang disebarakan penulis tentang budaya organisasi kepada seluruh pegawai SMP Negeri 5 Ambarawa Kabupaten Semarang, maka dapat disajikan tabulasi data tanggapan responden mengenai variabel budaya organisasi (X<sub>3</sub>) sebagai berikut :

**Tabel 4.8**  
**Pernyataan Responden Terhadap Variabel Budaya Organisasi (X<sub>3</sub>)**

No	Pernyataan	Skor										Jumlah Responden	%
		SS	%	S	%	KS	%	TS	%	STS	%		
1	X <sub>3.1</sub>	8	27	22	73	0	0	0	0	0	0	30	100
2	X <sub>3.2</sub>	5	17	25	83	0	0	0	0	0	0	30	100
3	X <sub>3.3</sub>	6	20	24	80	0	0	0	0	0	0	30	100
4	X <sub>3.4</sub>	7	23	23	77	0	0	0	0	0	0	30	100
5	X <sub>3.5</sub>	6	20	24	80	0	0	0	0	0	0	30	100
6	X <sub>3.6</sub>	5	17	25	83	0	0	0	0	0	0	30	100
7	X <sub>3.7</sub>	5	17	25	83	0	0	0	0	0	0	30	100
8	X <sub>3.8</sub>	7	23	23	77	0	0	0	0	0	0	30	100
Rara-rata		6	20	24	80	0	0	0	0	0	0		

*Sumber : Data Primer (kuesioner), diolah (2017)*

Keterangan :

SS : Sangat Setuju      S : Setuju      KS : Kurang Setuju  
TS : Tidak Setuju      STS : Sangat Tidak Setuju

Berdasarkan pada tabel 4.8 di atas, diketahui bahwa rata-rata 80% responden menyatakan setuju terhadap 8 item pernyataan yang berkaitan dengan variabel budaya organisasi (X<sub>3</sub>).

Hal ini dapat ditunjukkan dengan sebanyak 73% responden menyatakan setuju terhadap pernyataan (X<sub>3.1</sub>) bahwa saya biasa menggunakan metode saya sendiri dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab. Sebanyak 83% reponden setuju terhadap pernyataan (X<sub>3.2</sub>) bahwa organisasi tempat saya bekerja memberikan kebebasan kepada pegawai untuk berpendapat dan berinisiatif dalam menjalankan tugasnya. Sebanyak 80% reponden setuju terhadap pernyataan (X<sub>3.3</sub>) bahwa organisasi tempat saya bekerja mengadakan pelatihan kerja dan mengajak pegawai untuk membantu perencanaan program organisasi. Sebanyak 77% reponden setuju terhadap pernyataan (X<sub>3.4</sub>) bahwa organisasi tempat saya bekerja mendorong dan mengawasi para pegawai untuk bekerja secara cermat dan teliti,



agresif dan inovatif. Sebanyak 80% reponden setuju terhadap pernyataan (X<sub>3.5</sub>) bahwa organisasi tempat saya bekerja selalu memperhatikan kesejahteraan pegawai dan memperhatikan kesulitan kerja para pegawai. Sebanyak 83% reponden setuju terhadap pernyataan (X<sub>3.6</sub>) bahwa organisasi tempat saya bekerja memberikan dukungan kepada para pegawai untuk berkarir dan berprestasi. Sebanyak 83% reponden setuju terhadap pernyataan (X<sub>3.7</sub>) bahwa komunikasi pekerjaan maupun non pekerjaan antara atasan dengan bawahan selalu terjalin dengan baik. Sebanyak 77% reponden setuju terhadap pernyataan (X<sub>3.8</sub>) bahwa komunikasi pekerjaan maupun nonpekerjaan antarpegawai terjalin dengan baik.

**d. Tanggapan Responden Tentang Variabel Kinerja pegawai (Y)**

Untuk mengetahui tanggapan responden tentang kinerja di SMP Negeri 5 Ambarawa Kabupaten Semarang dan untuk mengetahui hasil tanggapan responden terhadap seluruh pernyataan dalam kuesioner (angket) yang disebarakan penulis tentang budaya organisasi kepada seluruh pegawai SMP Negeri 5 Ambarawa Kabupaten Semarang sebanyak 30 orang, maka dapat disajikan tabulasi data tanggapan responden mengenai variabel kinerja pegawai (X<sub>3</sub>) sebagai berikut :

**Tabel 4.9**  
**Pernyataan Responden Terhadap Variabel Kinerja Pegawai (Y)**

No	Pernyataan	Skor										Jumlah Responden	%
		SS	%	S	%	KS	%	TS	%	STS	%		
1	Y.1	7	23	23	77	0	0	0	0	0	0	30	100
2	Y.2	5	17	25	83	0	0	0	0	0	0	30	100
3	Y.3	7	23	23	77	0	0	0	0	0	0	30	100
4	Y.4	7	23	23	77	0	0	0	0	0	0	30	100
5	Y.5	6	20	24	80	0	0	0	0	0	0	30	100
6	Y.6	6	20	24	80	0	0	0	0	0	0	30	100
7	Y.7	5	17	25	83	0	0	0	0	0	0	30	100
8	Y.8	5	17	25	83	0	0	0	0	0	0	30	100
Rara-rata		6	20	24	80	0	0	0	0	0	0		

Sumber : Data Primer (kuesioner), diolah (2017)

Keterangan :

SS : Sangat Setuju      S : Setuju      KS : Kurang Setuju  
TS : Tidak Setuju      STS : Sangat Tidak Setuju

Berdasarkan pada tabel 4.9 di atas, diketahui bahwa diketahui bahwa rata-rata 80% responden menyatakan setuju terhadap 8 item pernyataan yang berkaitan dengan variabel kinerja pegawai (Y).

Hal ini dapat ditunjukkan dengan sebanyak 77% responden menyatakan setuju terhadap pernyataan (Y.1) bahwa saya tidak pernah mangkir dari pekerjaan, dan selalu menyelesaikan pekerjaan dengan teliti, rapi, dan lengkap. Sebanyak 83% reponden setuju terhadap pernyataan (Y.2) bahwa hasil pekerjaan saya sudah sesuai dengan program kerja dan standar kerja yang telah ditetapkan. Sebanyak 77% reponden setuju terhadap pernyataan (Y.3) bahwa saya mampu menyelesaikan pekerjaan dalam jangka waktu tertentu berdasarkan target. Sebanyak 77% reponden setuju terhadap pernyataan (Y.4) bahwa saya berusaha mengemban tugas dan tanggung jawab secara mandiri dengan meminimalisir bantuan orang lain. Sebanyak 80% reponden setuju terhadap pernyataan (Y.5) bahwa saya bekerja berdasarkan urutan prioritas, dan bertanya kepada atasan tentang pekerjaan yang kurang saya mengerti sehingga pekerjaan terasa ringan dan selesai seluruhnya. Sebanyak 80% reponden setuju terhadap pernyataan (Y.6) bahwa saya selalu berusaha menyelesaikan masalah pekerjaan dengan kreativitas saya sendiri tanpa harus selalu diberi tahu, dan berusaha bekerja dengan benar. Sebanyak 83% reponden setuju terhadap pernyataan (Y.7) bahwa saya mampu bekerja sama dan menjaga hubungan baik dengan atasan. Sebanyak 83% reponden setuju terhadap pernyataan (Y.8) bahwa saya mampu bekerja sama dan menjaga hubungan baik dengan sesama pegawai.

### 3. Analisis Statistik Kuantitatif

#### a. Korelasi

Analisis korelasi dalam penelitian ini meliputi analisis korelasi sederhana dan analisis korelasi berganda. Hasil pengujian menggunakan program SPSS.

#### 1) Korelasi Sederhana

Korelasi sederhana digunakan untuk mengukur kekuatan hubungan antara variabel bebas (kepemimpinan, loyalitas, budaya organisasi) secara individual/parsial terhadap variabel terikat (kinerja pegawai). Hasil olah data menggunakan SPSS diperoleh data sebagai berikut:

**Tabel 4.10**  
**Nilai Korelasi Sederhana**

Variabel	Koefisien Korelasi		
	Kepemimpinan (X <sub>1</sub> )	Loyalitas (X <sub>2</sub> )	Budaya Organisasi (X <sub>2</sub> )
Kinerja Pegawai (Y)	0,969	0,985	0,973
Signifikansi	0,000	0,000	0,000

*Sumber : Data Primer (Output SPSS), diolah 2017(lampiran 08, hal. 108)*

Berdasarkan data pada tabel 4.10 diketahui bahwa korelasi sederhana untuk variabel kepemimpinan (X<sub>1</sub>), variabel loyalitas (X<sub>2</sub>), dan variabel Budaya Organisasi (X<sub>3</sub>) secara individual/parsial terhadap variabel kinerja pegawai (Y) dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a) Korelasi sederhana antara variabel kepemimpinan (X<sub>1</sub>) terhadap variabel kinerja pegawai (Y) memiliki hubungan sangat kuat sebesar 0,969, karena berada diantara 0,800 s.d. 1,000 (dilihat tabel 3.8 hal. 49 pada BAB III), dan tingkat signifikan 0,000 < 0,05. Dengan demikian variabel kepemimpinan mempunyai hubungan sangat kuat terhadap variabel kinerja pegawai (Y).

- b) Korelasi sederhana antara variabel loyalitas ( $X_2$ ) terhadap variabel kinerja pegawai (Y) memiliki hubungan sangat kuat sebesar 0,985, karena berada diantara 0,800 s.d. 1,000 (dilihat tabel 3.8 hal. 49 pada BAB III), dan tingkat signifikan  $0,000 < 0,05$ . Dengan demikian variabel loyalitas mempunyai hubungan sangat kuat terhadap variabel kinerja pegawai (Y).
- c) Korelasi sederhana antara variabel budaya organisasi ( $X_3$ ) terhadap variabel kinerja pegawai (Y) memiliki hubungan sangat kuat sebesar 0,973, karena berada diantara 0,800 s.d. 1,000 (dilihat tabel 3.8 hal. 49 pada BAB III), dan tingkat signifikan  $0,000 < 0,05$ . Dengan demikian variabel budaya organisasi mempunyai hubungan sangat kuat terhadap kinerja pegawai (Y).

## 2) Korelasi Berganda

Korelasi berganda digunakan untuk mengukur kekuatan hubungan antara variabel bebas (kepemimpinan, loyalitas, budaya organisasi) secara bersama-sama terhadap variabel terikat (kinerja pegawai). Hasil olah data menggunakan SPSS diperoleh data sebagai berikut:

**Tabel 4.11**  
**Nilai Korelasi Berganda**  
**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.994 <sup>a</sup>	.988	.986	.283

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Loyalitas

Sumber : *Data Primer (output SPSS), diolah (2017)*

Berdasarkan data pada tabel 4.11 hasil olah SPSS tersebut dapat diinterpretasikan bahwa nilai koefisien korelasi (R) adalah 0,994 berada diantara

0,800 s.d. 1,000 (dilihat tabel 3.8 hal. 49 pada BAB III). Dengan demikian dapat diterangkan bahwa secara bersama-sama/simultan terdapat hubungan yang sangat kuat antara variabel kepemimpinan ( $X_1$ ), variabel loyalitas ( $X_2$ ), dan variabel budaya organisasi ( $X_3$ ) terhadap variabel kinerja pegawai ( $Y$ ).

## b. Regresi

Analisis regresi dalam penelitian ini meliputi analisis regresi linier sederhana dan analisis regresi linier berganda. Hasil pengujian menggunakan program SPSS.

### 1) Regresi Linier Sederhana

Analisis regresi linier sederhana digunakan untuk menguji besarnya pengaruh variabel kepemimpinan ( $X_1$ ), variabel loyalitas ( $X_2$ ), dan variabel budaya organisasi ( $X_3$ ) secara individual/parsial terhadap variabel kinerja pegawai ( $Y$ ). Hasil olah data menggunakan SPSS diperoleh nilai koefisien regresi linier sederhana sebagai berikut:

#### a) Pengaruh Kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Pegawai ( $Y$ )

**Tabel 4.12**  
**Nilai Koefisien Regresi Linier Sederhana  $X_1$  terhadap ( $Y$ )**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	7.267	1.269		5.725	.000
1 Kepemimpinan	.781	.038	.969	20.825	.000

a. Dependent Variabel: Kinerja Pegawai

Sumber : Data Primer (output SPSS), diolah (2017)

Berdasarkan data pada tabel 4.12 tersebut, persamaan regresi linier sederhana untuk variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) dapat dituliskan  $Y = 7,267 +$

0,781 $X_1$ , dan selanjutnya dapat dijelaskan bahwa kinerja pegawai (Y) sebesar 7,267. Sedangkan pengaruh variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap variabel kinerja pegawai (Y) sebesar 0,781 dengan nilai  $t_{hitung}$  20,825 >  $t_{tabel}$  2,056 (diperoleh dari  $df = n - k - 1$ , sebesar 30 - 3 - 1 = 26) dengan tingkat signifikan 0,000 < 0,05. Jadi dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap kinerja pegawai (Y).

**b) Pengaruh Loyalitas ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Pegawai (Y)**

**Tabel 4.13**  
**Nilai Koefisien Regresi Linier Sederhana  $X_2$  terhadap (Y)**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.333	1.046		2.229	.034
Loyalitas	.926	.031	.985	29.961	.000

a. Dependent Variabel: Kinerja Pegawai

Sumber : Data Primer (Output SPSS), diolah (2017)

Berdasarkan data pada tabel 4.13 tersebut, persamaan regresi linier sederhana untuk variabel loyalitas ( $X_2$ ) dapat dituliskan  $Y = 2,333 + 0,926X_2$ , dan selanjutnya dapat dijelaskan bahwa kinerja pegawai (Y) sebesar 2,333. Sedangkan pengaruh variabel loyalitas ( $X_2$ ) terhadap variabel kinerja pegawai (Y) sebesar 0,926, dengan nilai  $t_{hitung}$  29,961 >  $t_{tabel}$  2,056 (diperoleh dari  $df = n - k - 1$ , sebesar 30 - 3 - 1 = 26) dengan tingkat signifikan 0,000 < 0,05. Jadi dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel loyalitas ( $X_2$ ) terhadap kinerja pegawai (Y).

c) Pengaruh Budaya Organisasi ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

**Tabel 4.14**  
**Nilai Koefisien Regresi Linier Sederhana  $X_3$  terhadap (Y)**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	-.167	1.513		-.111	.913
	Budaya Organisasi	1.004	.045	.973	22.372	.000

a. Dependent Variabel: Kinerja Pegawai

Sumber : Data Primer (Output SPSS), diolah (2017)

Berdasarkan data pada tabel 4.14 tersebut, persamaan regresi linier sederhana untuk variabel budaya organisasi ( $X_3$ ) dapat dituliskan  $Y = -0,167 + 1,004X_3$ , dan selanjutnya dapat dijelaskan bahwa kinerja pegawai (Y) sebesar -0,167. Sedangkan pengaruh variabel budaya organisasi ( $X_3$ ) terhadap variabel kinerja pegawai (Y) sebesar 1,004, dengan nilai  $t_{hitung} 22,372 > t_{tabel} 2,056$  (diperoleh dari  $df = n - k - 1$ , sebesar  $30 - 3 - 1 = 26$ ) dengan tingkat signifikan  $0,000 < 0,05$ . Jadi dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel budaya organisasi ( $X_3$ ) terhadap kinerja pegawai (Y).

**2) Regresi Linier Berganda**

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk menguji besarnya pengaruh variabel kepemimpinan ( $X_1$ ), variabel loyalitas ( $X_2$ ), dan variabel budaya organisasi ( $X_3$ ) secara bersama-sama/simultan terhadap variabel kinerja pegawai (Y). Hasil olah data menggunakan SPSS diperoleh nilai koefisien regresi linier berganda sebagai berikut:

**Tabel 4.15**  
**Nilai Koefisien Regresi Linier Berganda X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, X<sub>3</sub> terhadap (Y)**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2.102	.805		2.611	.015
1 Kepemimpinan	.266	.056	.329	4.742	.000
Loyalitas	.359	.097	.382	3.705	.001
Budaya Organisasi	.310	.087	.300	3.571	.001

a. Dependent Variabel: Kinerja Pegawai

Sumber : *Data Primer (Output SPSS), diolah (2017)*

Berdasarkan data pada table 4.15 persamaan regresi linier berganda untuk variabel kepemimpinan (X<sub>1</sub>), loyalitas (X<sub>2</sub>), dan budaya organisasi (X<sub>3</sub>) secara bersama-sama/simultan dapat dituliskan sebagai berikut :

$$Y = 2,102 + 0,266X_1 + 0,359X_2 + 0,310X_3$$

a) Nilai konstanta (a) = 2,102.

Artinya apabila variabel bebas (kepemimpinan, loyalitas, budaya organisasi) tetap/konstan maka nilai kinerja pegawai sebesar 2,102. Tetapi jika variabel bebas terjadi perubahan maka nilai kinerja pegawai akan mengalami perubahan mengikuti besar kecilnya perubahan.

b) Koefisien regresi (b<sub>1</sub>) = 0,266. Koefisien regresi kepemimpinan (X<sub>1</sub>) positif sebesar 0,266. Artinya apabila kepemimpinan meningkat sebesar satu satuan dan variabel bebas lainnya (loyalitas dan budaya organisasi) tetap atau konstan maka kinerja pegawai (Y) akan meningkat sebesar 0,266 satuan.

c) Koefisien regresi (b<sub>2</sub>) = 0,359. Loyalitas (X<sub>2</sub>) positif sebesar 0,359. Artinya apabila loyalitas meningkat satu satuan dan variabel bebas lainnya



(kepemimpinan dan budaya organisasi) tetap atau konstan maka kinerja pegawai (Y) akan meningkat sebesar 0,359 satuan.

- d) Koefisien regresi ( $b_3$ ) = 0,310. Budaya organisasi ( $X_3$ ) positif sebesar 0,310. Artinya apabila budaya organisasi meningkat satu satuan dan variabel bebas lainnya (kepemimpinan dan loyalitas) tetap atau konstan maka kinerja pegawai (Y) akan meningkat sebesar 0,310 satuan.

**c. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Koefisien determinasi merupakan besaran yang menunjukkan besarnya variasi-variabel bebas (kepemimpinan, loyalitas, budaya organisas) yang dapat dijelaskan oleh variabel terikatnya (kinerja pegawai). Artinya koefisien determinasi ini digunakan untuk mengukur seberapa jauh variabel bebas menerangkan variabel terikatnya. Nilai koefisien determinasi ditentukan dengan nilai *Adjusted R Square* yang dapat dilihat pada tabel 4.16 berikut ini :

**Tabel 4.16**  
**Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**  
**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.994 <sup>a</sup>	.988	.986	.283

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Loyalitas

Sumber : *Data Primer (Output SPSS), diolah (2017)*

Berdasarkan data pada tabel 4.16 dapat diketahui bahwa koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) sebesar 0,986. Hal ini dapat diartikan bahwa variabel bebas (kepemimpinan, loyalitas, budaya organisasi) mampu menerangkan sebesar 98,6% terhadap variabel terikatnya (kinerja pegawai). Sedangkan sisanya 1,4% (100% - 98,6%) diterangkan oleh variabel bebas lainnya yang tidak diajukan dalam penelitian ini.

#### d. Pengujian Hipotesisi

##### 1) Uji t (Parsial)

Hipotesis 1, 2, dan 3 dalam penelitian ini diuji kebenarannya dengan menggunakan uji t (parsial). Uji t (parsial) digunakan untuk menguji signifikansi variabel bebas (kepemimpinan, loyalitas, budaya organisasi) secara individual/parsial terhadap variabel terikatnya (kinerja pegawai). Pengujian dilakukan dengan melihat taraf signifikansi, jika taraf signifikansi yang dihasilkan dari perhitungan di bawah 0,05 maka hipotesis diterima, sebaliknya jika taraf signifikansi di atas 0,05 maka hipotesis ditolak. Hasil pengolahan data menggunakan SPSS diperoleh nilai koefisien uji t yang dapat dilihat pada tabel 4.17 berikut ini :

**Tabel 4.17**  
**Hasil Uji t (Parsial)**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2.102	.805		2.611	.015
1					
Kepemimpinan	.266	.056	.329	4.742	.000
Loyalitas	.359	.097	.382	3.705	.001
Budaya Organisasi	.310	.087	.300	3.571	.001

a. Dependent Variabel: Kinerja Pegawai

Sumber : Data Primer (Output SPSS), diolah (2017)

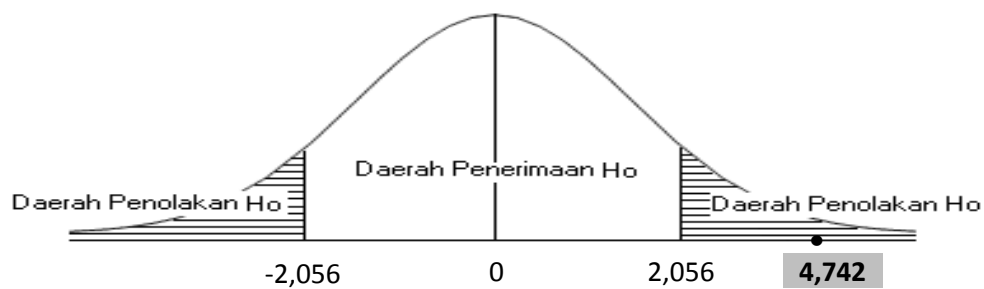
a) Uji Hipotesis pengaruh kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap kinerja pegawai (Y) pada SMP Negeri 5 Ambarawa Kabupaten Semarang.

Perumusan hipotesis

- ❖  $H_0$  :  $b_i = 0$  artinya tidak ada pengaruh yang signifikan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai secara parsial.

- ❖  $H_a : b_i \neq 0$  artinya ada pengaruh yang signifikan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai secara parsial.

Berdasarkan data pada tabel 4.17 hasil pengujian hipotesis kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ) menunjukkan  $t_{hitung} 4,742 > t_{tabel} 2,056$  (diperoleh dari  $df = n - k - 1$ , sebesar  $30 - 3 - 1 = 26$ , lihat tabel t pada halaman 114) dengan tingkat signifikan  $0,000 < 0,05$ . Artinya bahwa hipotesis dalam penelitian ini menolak  $H_0$  dan menerima  $H_a$  karena  $t_{hitung}$  terletak pada daerah positif penolakan  $H_0$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa  $H_a$  yang menyatakan “Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada SMP Negeri 5 Ambarawa Kabupaten Semarang”, terbukti/diterima dan dapat digambarkan sebagai berikut :



Sumber : Data Primer, diolah (2017)

**Gambar 4.1**  
**Uji t Parsial Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai**

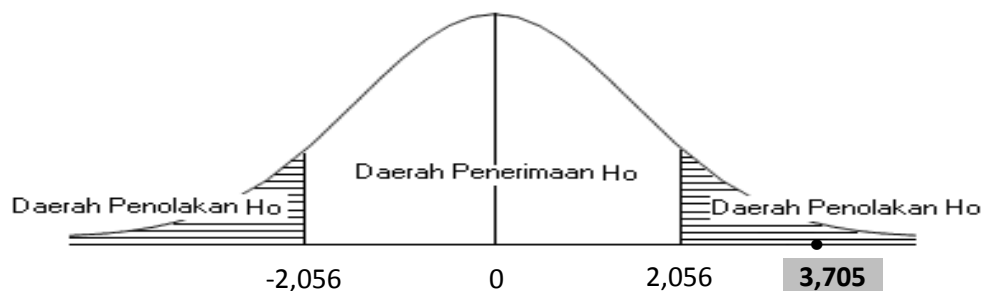
- b) Uji Hipotesis pengaruh loyalitas ( $X_2$ ) terhadap kinerja pegawai pada SMP Negeri 5 Ambarawa Kabupaten Semarang.

Perumusan hipotesis

- ❖  $H_0 : b_i = 0$  artinya tidak ada pengaruh yang signifikan loyalitas terhadap kinerja pegawai secara parsial.

- ❖  $H_a : b_i \neq 0$  artinya ada pengaruh yang signifikan loyalitas terhadap kinerja pegawai secara parsial.

Berdasarkan data pada tabel 4.17 hasil pengujian hipotesis loyalitas ( $X_2$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ) menunjukkan  $t_{hitung} 3,705 > t_{tabel} 2,056$  (diperoleh dari  $df = n - k - 1$ , sebesar  $30 - 3 - 1 = 26$ , lihat tabel t pada halaman 114) dengan tingkat signifikan  $0,001 < 0,05$ . Artinya bahwa hipotesis dalam penelitian ini menolak  $H_0$  dan menerima  $H_a$  karena  $t_{hitung}$  terletak pada daerah positif penolakan  $H_0$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa  $H_a$  yang menyatakan “Loyalitas berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada SMP Negeri 5 Ambarawa Kabupaten Semarang”, terbukti/diterima dan dapat digambarkan sebagai berikut :



Sumber : Data Primer, diolah (2017)

**Gambar 4.2**  
**Uji t Parsial Loyalitas terhadap Kinerja Pegawai**

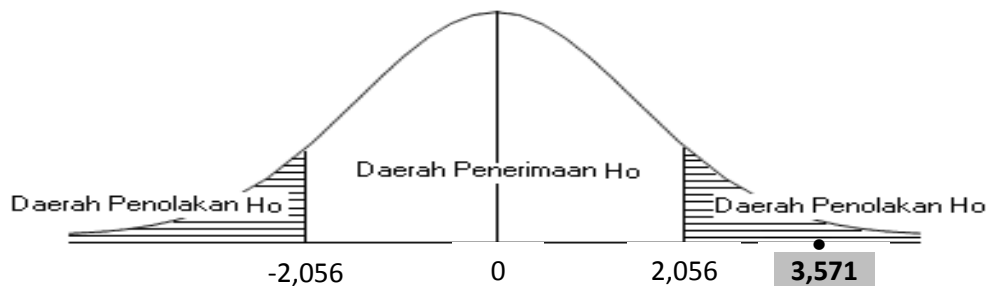
- Uji Hipotesis pengaruh budaya organisasi ( $X_3$ ) terhadap kinerja pegawai pada SMP Negeri 5 Ambarawa Kabupaten Semarang.

Perumusan hipotesis

- ❖  $H_0 : b_i = 0$  artinya tidak ada pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai secara parsial.

- ❖  $H_a : b_i \neq 0$  artinya ada pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai secara parsial.

Berdasarkan data pada tabel 4.17 hasil pengujian hipotesis loyalitas ( $X_2$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ) menunjukkan  $t_{hitung} 3,571 > t_{tabel} 2,056$  (diperoleh dari  $df = n - k - 1$ , sebesar  $30 - 3 - 1 = 26$ , lihat tabel t pada halaman 114) dengan tingkat signifikan  $0,001 < 0,05$ . Artinya bahwa hipotesis dalam penelitian ini menolak  $H_0$  dan menerima  $H_a$  karena  $t_{hitung}$  terletak pada daerah positif penolakan  $H_0$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa  $H_a$  yang menyatakan “Budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada SMP Negeri 5 Ambarawa Kabupaten Semarang”, terbukti/diterima dan dapat digambarkan sebagai berikut :



Sumber : Data Primer, diolah (2017)

**Gambar 4.3**  
**Uji t Parsial Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai**

## 2) Uji F (Simultan)

Hipotesis 4 dalam penelitian ini diuji kebenarannya dengan menggunakan uji F (Simultan). Uji F digunakan untuk menguji signifikansi variabel kepemimpinan, loyalitas dan budaya organisasi secara bersama-sama/simultan terhadap variabel kinerja pegawai. Hasil perhitungan uji F pada regresi secara simultan disajikan dalam tabel 4.17 berikut ini :

**Tabel 4.18**  
**Hasil Uji F (Simultan)**  
**ANOVA<sup>b</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	167.117	3	55.706	695.215	.000 <sup>a</sup>
Residual	2.083	26	.080		
Total	169.200	29			

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Loyalitas

b. Dependent Variabel: Kinerja Pegawai

Sumber : *Data Primer (Output SPSS), diolah (2017)*

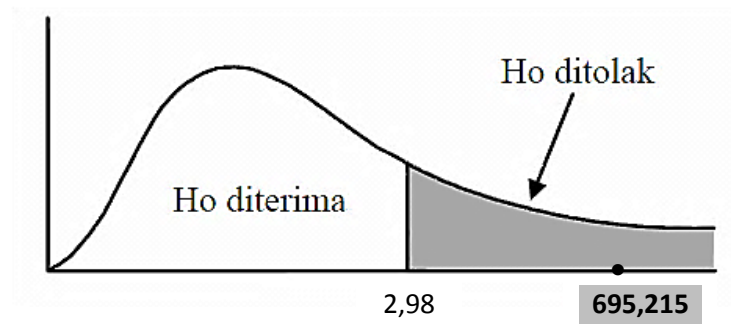
Uji hipotesis pengaruh kepemimpinan, loyalitas, dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai pada SMP Negeri 5 Ambarawa Kabupaten Semarang.

Perumusan hipotesis :

- ❖  $H_0 : b_i = 0$  artinya tidak ada pengaruh yang signifikan kepemimpinan, loyalitas, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai secara bersama-sama/simultan.
- ❖  $H_a : b_i \neq 0$  artinya ada pengaruh yang signifikan kepemimpinan, loyalitas, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai secara bersama-sama/simultan.

Berdasarkan data pada tabel 4.18 hasil pengujian hipotesis kepemimpinan ( $X_1$ ), loyalitas ( $X_2$ ), budaya organisasi ( $X_3$ ) secara bersama-sama/simultan terhadap kinerja pegawai menunjukkan  $F_{hitung} 695,215 > F_{tabel} 2,98$  (diperoleh dari  $df = n - k - 1$ , sebesar  $30 - 3 - 1 = 26$ , lihat tabel F pada halaman 115) dengan tingkat signifikan  $0,000 < 0,05$ . Artinya bahwa hipotesis dalam penelitian ini menolak  $H_0$  dan menerima  $H_a$  karena  $F_{hitung}$  terletak pada daerah positif penolakan  $H_0$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa  $H_a$  yang menyatakan

“Kepemimpinan, loyalitas, dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada SMP Negeri 5 Ambarawa Kabupaten Semarang”, terbukti/diterima dan dapat digambarkan sebagai berikut :



Sumber : Data Primer, diolah (2017)

**Gambar 4.4**  
**Uji F Simultan  $X_1, X_2, X_3$**

## B. Pembahasan

Pembahasan pengaruh masing-masing variabel bebas (kepemimpinan, loyalitas, budaya organisasi) terhadap variabel terikat (kinerja pegawai) serta kesesuaian secara teoritis dan studi empiris dibahas sebagai berikut :

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan ( $X_1$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ). Nilai positif diperoleh dari perhitungan regresi linier berganda sebesar 0,266, sedangkan dilihat dari taraf signifikan diperoleh dari hasil uji t (parsial) sebesar  $t_{hitung} 4,742 > t_{tabel} 2,056$  (diperoleh dari  $df = n - k - 1$ , sebesar  $30 - 3 - 1 = 26$ , lihat tabel t pada halaman 114) dengan tingkat signifikan  $0,000 < 0,05$ . Artinya bahwa penelitian ini menolak  $H_0$  dan menerima  $H_a$  karena  $t_{hitung}$  terletak pada daerah positif penolakan  $H_0$ . Pengujian secara statistik membuktikan bahwa kepemimpinan ( $X_1$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ). Hal ini dapat

disimpulkan bahwa kepemimpinan yang positif dan efektif dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Secara teoritis Danang Sunyoto (2015) dalam buku yang berjudul “Penelitian Sumber Daya Manusia” menyatakan bahwa kepemimpinan adalah bagian penting dari manajemen. Tetapi bukan semuanya, sehingga para pimpinan harus merencanakan dan mengorganisasikan. Peran utama pemimpin adalah memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan baik. Pemimpin yang efektif dan mempunyai pengaruh akan mampu meningkatkan kinerja bawahannya. Sebaliknya pimpinan yang tidak memiliki pengaruh akan mengakibatkan kinerja bawahannya melambat/menurun.

Hasil penelitian ini didukung dengan hasil penelitian empiris yang dilakukan oleh Christi Andayani (2016), Latif, Aziz Fathoni, Maria Magdalena Minarsih (2016), yang membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa loyalitas ( $X_2$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ). Nilai positif diperoleh dari perhitungan regresi linier berganda sebesar 0,359, sedangkan dilihat dari taraf signifikan diperoleh dari hasil uji t (parsial) sebesar  $t_{hitung} 3,705 > t_{tabel} 2,056$  (diperoleh dari  $df = n - k - 1$ , sebesar  $30 - 3 - 1 = 26$ , lihat tabel t pada halaman 114) dengan tingkat signifikan  $0,001 < 0,05$ . Artinya bahwa penelitian ini menolak  $H_0$  dan menerima  $H_a$  karena  $t_{hitung}$  terletak pada daerah positif penolakan  $H_0$ . Pengujian secara statistik membuktikan bahwa loyalitas ( $X_2$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ). Hal ini dapat disimpulkan bahwa loyalitas yang tinggi dapat meningkatkan kinerja pegawai.



Secara teoritis Hasibuan (2014) dalam buku yang berjudul "Manajemen Sumber Daya Manusia" menyatakan bahwa loyalitas kerja atau kesetiaan merupakan salah satu unsur yang digunakan dalam penilaian pegawai yang mencakup kesetiaan terhadap pekerjaan, jabatan dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan pegawai menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab. Organisasi yang tingkat loyalitas pegawainya tinggi akan mudah mencapai tujuannya, sebaliknya jika tingkat loyalitas pegawainya rendah maka akan sulit mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Hasil penelitian ini didukung dengan hasil penelitian empiris yang dilakukan oleh Muhammad Aldriyanto (2016) dan Putri, Sonia Indah (2014) yang membuktikan bahwa loyalitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi ( $X_3$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ). Nilai positif diperoleh dari perhitungan regresi linier berganda sebesar 0,310, sedangkan dilihat dari taraf signifikan diperoleh dari hasil uji  $t$  (parsial) sebesar  $t_{hitung} 3,571 > t_{tabel} 2,056$  (diperoleh dari  $df = n - k - 1$ , sebesar  $30 - 3 - 1 = 26$ , lihat tabel  $t$  pada halaman 114) dengan tingkat signifikan  $0,001 < 0,05$ . Artinya bahwa penelitian ini menolak  $H_0$  dan menerima  $H_a$  karena  $t_{hitung}$  terletak pada daerah positif penolakan  $H_0$ . Pengujian secara statistik membuktikan bahwa budaya organisasi ( $X_3$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ). Hal ini dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi yang baik dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Secara teoritis Sudarmanto (2015) “Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM : Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam organisasi” menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki kontribusi atau menentukan dalam membentuk perilaku pegawai. Budaya organisasi merupakan nilai-nilai dan sikap-sikap yang telah diyakini pegawai sehingga menjadi perilaku pegawai dalam keseharian. Sikap-sikap dan nilai-nilai yang telah mengristal dalam organisasi akan menuntun pegawai untuk berperilaku sesuai dengan sikap dan nilai yang diyakini. Dengan kata lain, budaya organisasi akan memengaruhi sejauh mana anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Hasil penelitian ini didukung dengan hasil penelitian empiris yang dilakukan oleh Ari Cahyono (2012) dan Dede Sumarni (2011) yang membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan ( $X_1$ ), loyalitas ( $X_2$ ), budaya organisasi ( $X_3$ ) secara bersama-sama/simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ). Nilai positif diperoleh dari hasil perhitungan  $F_{hitung} 695,215 > F_{tabel} 2,98$  (diperoleh dari  $df = n - k - 1$ , sebesar  $30 - 3 - 1 = 26$ , lihat tabel F pada halaman 115) dengan tingkat signifikan  $0,000 < 0,05$ . Artinya bahwa penelitian ini menolak  $H_0$  dan menerima  $H_a$  karena  $F_{hitung}$  terletak pada daerah positif penolakan  $H_0$ . Pengujian secara statistik membuktikan bahwa kepemimpinan ( $X_1$ ), loyalitas ( $X_2$ ), budaya organisasi ( $X_3$ ) secara bersama-sama/simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ). Hal ini menyimpulkan bahwa faktor-faktor yang dapat memengaruhi dan

meningkatkan kinerja pegawai diantaranya adalah kepemimpinan yang efektif, loyalitas yang tinggi, dan budaya organisasi yang baik.

Hasil penelitian menunjukkan nilai koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) sebesar 0,986. Hal ini menyimpulkan bahwa variabel bebas (kepemimpinan, loyalitas, budaya organisasi) mampu menerangkan sebesar 98,6% terhadap variabel terikatnya (kinerja pegawai). Sedangkan sisanya 1,4% (100% - 98,6%) diterangkan oleh variabel bebas lainnya yang tidak diajukan dalam penelitian ini.

## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

#### A. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bab sebelumnya maka disimpulkan sebagai berikut :

1. Kepemimpinan ( $X_1$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ). Hal ini ditunjukkan dari hasil perhitungan uji t parsial  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $4,742 > 2,056$ ) dengan tingkat signifikansi  $0,000 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.
2. Loyalitas ( $X_2$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ). Hal ini ditunjukkan dari hasil perhitungan uji t parsial  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $3,705 > 2,056$ ) dengan tingkat signifikansi  $0,001 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.
3. Budaya organisasi ( $X_3$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ). Hal ini ditunjukkan dari hasil perhitungan uji t parsial  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $3,571 > 2,056$ ) dengan tingkat signifikansi  $0,001 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.
4. Kepemimpinan ( $X_1$ ), loyalitas ( $X_2$ ), budaya organisasi ( $X_3$ ) secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ). Hal ini ditunjukkan dari hasil perhitungan uji F simultan  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $695,215 > 2,98$ ) dengan tingkat signifikansi  $0,000 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

5. Kepemimpinan ( $X_1$ ), loyalitas ( $X_2$ ), dan budaya organisasi ( $X_3$ ) mampu memengaruhi kinerja pegawai ( $Y$ ) pada SMP Negeri 5 Ambarawa Kabupaten Semarang sebesar 98,6%. Hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) sebesar 0,986 selebihnya 1,4% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

## **B. Saran**

Berdasarkan penarikan kesimpulan di atas maka saran yang dapat diberikan penulis pada penelitian ini sebagai berikut :

1. Untuk lebih meningkatkan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai diharapkan pemimpin lebih tegas dalam menegakkan disiplin pegawai yaitu dengan cara memberi peringatan lisan maupun tertulis, serta sanksi administrasi kepada pegawai yang melakukan pelanggaran disiplin pegawai.
2. Untuk lebih meningkatkan pengaruh loyalitas terhadap kinerja pegawai dibutuhkan kesadaran penuh dari para pegawai untuk lebih setia pada organisasi dan pekerjaannya, yaitu dengan cara selalu berusaha menyelesaikan tugas dan tanggung jawab dengan sepenuh hati tanpa mengeluh.
3. Untuk lebih meningkatkan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai diperlukan penyatuan persepsi dan toleransi antar pegawai, caranya bekerja ikhlas demi satu tujuan kebaikan bersama untuk dunia dan akhirat.
4. Bagi pengembangan penelitian lebih lanjut agar menambah variabel lain yang masih berkaitan langsung dengan peningkatan kinerja pegawai.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aldrianto, Muhammad. 2016. *Pengaruh Disiplin Kerja dan Loyalitas Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Kospermindo di Makassar*. Skripsi Tidak Diterbitkan. Makassar. Universitas Hasanuddin.
- Andayani, Chisti. 2016. *Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi, Dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Disperindag Kota Kediri*. Skripsi Tidak Diterbitkan. Kediri. Universitas Nusantara PGRI.
- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur penelitian Suatu pendekatan Praktik*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Azwar, S. 2007. *Metode Penelitian Sikap Manusia Teori dan Pengukurannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Cahyono, Ari. 2012. "Analisa Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Dosen dan Karyawan di Universitas Pawayatan Doha Kediri". *Jurnal Ilmu Manajemen REVITALISASI* Vol. 1, Nomor 1. 2012. Hal. 283-298
- Flippo, Edwin B. 2008. *Manajemen Personalialia Jilid 2*. Jakarta: Erlangga.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS 19*, Edisi Kelima, Semarang : Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, S.P. Malayu. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Cetakan Kedelapan belas. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Husein, Umar. 2011. *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis Edisi 11*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Istijanto. 2010. *Riset Sumber Daya Manusia Cara Praktis Mengukur Stres Kerja, Kepuasan Kerja, Komitmen, Loyalitas, Motivasi Kerja & Aspek Aspek Kerja Karyawan Lainnya*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.
- Latif Fathoni, Aziz. Minarsih, Maria Magdalena. 2016. "Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, dan Motivasi terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Pegawai (Studi Pegawai Dinas Pasar Kota Semarang)". *Jurnal of Manajemen* Volume 2 No.2. 2016. Hal. 1-13.
- Malik, Alfian. 2014. "Pengaruh Budaya Organisasi Dan Loyalitas Kerja Dengan Intensi Turnover Pada Karyawan PT. Cipaganti Heavy Equipment Samarinda". *Jurnal Psikologi* Volume 2 Nomor 1, 2014. Hal. 65-75.

- Mangkunegara, Prabu Anwar. 2012. *Evaluasi Kinerja SDM Cetakan Keenam*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Marwansyah. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Bandung: Alfabeta.
- Moehariono. 2012. *Pengukuran Kinerja*. Edisi revisi. Jakarta: Rajawali Pers.
- Nazir, Moh. 2014. *Metode Penelitian*. Cet. 10. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Nitisemito, Alex S. 2002. *Manajemen Personalia*. Edisi Revisi. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Noor, Juliansyah. 2011. *Metodologi Penelitian: Skripsi, Tesis, Disertasi, dan Karya Ilmiah*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Northouse, Peter G. 2013. *Kepemimpinan : Teori dan Praktek*. Edisi Keenam. Jakarta: PT. Indeks.
- Pabundu. 2010. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Karyawan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Poerwadarminta, W.J.S. 2002. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Edisi III. Cetakan Kedua. Jakarta: Balai Pustaka.
- Pratama, Yoga. 2012. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada kantor Kecamatan Nanggung Kabupaten Bogor*. Skripsi Tidak Diterbitkan. Depok. Universitas Indonesia.
- Priansa, Donni Juni. 2014. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Putri, Sonia Indah. 2014. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Alam Perista Kudus*. Skripsi Tidak Diterbitkan. Semarang. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Diponegoro.
- Siegel, Sidney. 1997. *Statistik Non Parametrik Untuk Ilmu Sosial*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Simanjuntak, Payaman J. 2011. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Fakultas Ekonomi UI.
- Soekarso, Iskandar Putong. 2015. *Kepemimpinan Kajian teoritis dan Praktis Volume 1 dari Kepemimpinan Edisi 1*. Jakarta: Erlangga.

- Subekhi, Akhmad. Dan Jauhar, Mohammad. 2012. *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*. Jakarta: Prestasi Pustaka.
- Sudarmanto. 2015. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM : Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam organisasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan kombinasi (Mixed Method)*. Bandung: Alfabeta.
- Sumanto. 2014. *Teori dan Aplikasi Metode Penelitian*. Yogyakarta: Center of Academic Publishing Service.
- Sumarni, Dede. 2011. *Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja karyawan, Studi Kasus Pada PDAM Tirta Moedal Semarang*. Skripsi Tidak Diterbitkan. Semarang. Universitas Negeri Semarang.
- Sunyoto, Danang. 2015. *Penelitian Sumber Daya Manusia : Teori, Kuesioner, Alat Statistik, dan Contoh Riset*. Yogyakarta: Center of Academic Publishing Service.
- Sutanto. M Eddy. 2010.” Analisis permotivasi dan Loyalitas Karyawan Bagian Pemasaran PT. Palma Abadi Sentosa di Palangka Raya”.*Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen Bisnis*, Vol. 1, No. 2.
- Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional. Pasal 3.*



SURAT PERMOHONAN MENJADI RESPONDEN

Kepada  
Yth. Bapak/Ibu/Saudara(i)  
Pegawai (Guru dan Karyawan)  
SMP Negeri 5 Ambarawa  
di Tempat

Dengann hormat,

Saya mahasiswa Universitas Darul Ulum Islamic Centre Sudirman Guppi (UNDARIS) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Manajemen.

Nama : Dwi Sriningsih

NPM : 14.51.0010

dengan ini mohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara(i) pegawai (Guru dan Karyawan) pada SMP Negeri 5 Ambarawa Kabupaten Semarang untuk menjadi responden dan bersedia menjawab kuesioner yang saya ajukan.

Adapun tujuan penyebaran kuesioner ini adalah untuk pengumpulan data dan informasi penulisan skripsi yang berjudul **“Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Loyalitas, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai pada SMP Negeri 5 Ambarawa Kabupaten Semarang”**.

Jawaban dari setiap responden hanya dipergunakan untuk kepentingan penelitian, bersifat rahasia dan tidak dipublikasikan.

Demikian surat permohonan ini saya sampaikan atas kesediaan dan kerja sama Bapak/Ibu/Saudara(i), saya ucapkan terima kasih.

Ambarawa, Februari 2017

Peneliti

**KUESIONER PENELITIAN**

**A. Petunjuk Pengisian Kuesioner**

1. Tanggapilah pernyataan di bawah ini dengan jujur dan sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu/Saudara(i).
2. Dimohon Bapak/Ibu/Saudara(i) untuk menanggapi semua pernyataan yang saya ajukan.
3. Tanggapilah pernyataan di bawah ini dengan memberikan tanda centang (√) pada setiap pernyataan.
4. Kuesioner ini terdiri dari pernyataan dengan 5 alternatif tanggapan.

SS = Sangat Setuju

S = Setuju

KS = Kurang Setuju

TS = Tidak Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju

5. Apabila Bapak/Ibu/Saudara(i) merasa tanggapan/jawaban yang telah dipilih kurang tepat, maka dapat diperbaiki dengan memberi tanda sama dengan (=) pada jawaban yang dirasa kurang tepat tersebut, kemudian berilah tanda (√) pada tanggapan/jawaban yang tepat.

Contoh:

SS	S	KS	TS	STS
<del>√</del>	√			

**B. Identitas Responden**

1. Jenis Kelamin :  Laki-laki  Perempuan
2. Usia :  < 20 Tahun  21 – 30 Tahun  
 31 – 40 Tahun  > 40 Tahun
3. Status :  Kawin  Belum Kawin
4. Pendidikan Terakhir :  SMA/Sederajat  Diploma  
 S1  S2
5. Masa Kerja :  < 5 Tahun  6-10 Tahun  
 11-20 Tahun  > 21 Tahun

## 1. Variabel Kepemimpinan

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1.	Pimpinan selalu mengawasi dan mengontrol hasil kerja pegawai serta membandingkan hasil kerja pegawai dengan <i>Standard Operating Procedure</i> (SOP) yang telah ditetapkan dalam organisasi.					
2.	Pimpinan memberikan pelatihan dan tanggung jawab kepada pegawai untuk mencapai keberhasilan organisasi.					
3.	Standar pekerjaan yang diberikan pimpinan bersifat terukur dan jelas.					
4.	Pimpinan memiliki kemampuan membuat kebijakan yang tepat dan mampu berkomunikasi dengan baik.					
5.	Pimpinan memiliki pemikiran kreatif dan daya pikir yang tinggi.					
6.	Pimpinan bersikap tegas ketika mengambil tindakan dalam pelaksanaan peraturan organisasi serta mampu memecahkan masalah dengan cakap dan tepat.					
7.	Pimpinan memiliki kewibawaan dan kepercayaan diri dalam mengambil tindakan dan menyelesaikan masalah organisasi serta mampu menjalin hubungan kerja sama dengan organisasi/pihak lain.					
8.	Pimpinan memiliki kreativitas tinggi untuk selalu menciptakan hal-hal yang bersifat inovatif. tanpa bergantung pada pihak lain.					

## 2. Variabel Loyalitas

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1.	Saya menaati peraturan dan melaksanakan perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan dengan baik.					
2.	Saya selalu berusaha memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan sebaik-baiknya.					
3.	Saya selalu bertanggung jawab menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, benar dan rapi.					
4.	Saya berani mengambil resiko atas keputusan dan tindakan yang saya lakukan.					
5.	Saya merasa senang bekerja pada organisasi ini karena saya merasa memiliki.					
6.	Saya sumbangkan tenaga dan pikiran saya untuk kemajuan dan tujuan organisasi ini.					
7.	Saya selalu bekerja dengan ikhlas tanpa ada paksaan.					
8.	Saya tidak menyalahgunakan wewenang dan selalu melaporkan hasil pekerjaan kepada atasan apa adanya.					

### 3. Variabel Budaya Organisasi

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1.	Saya biasa menggunakan metode saya sendiri dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab.					
2.	Organisasi tempat saya bekerja memberikan kebebasan kepada pegawai untuk berpendapat dan berinisiatif dalam menjalankan tugasnya.					
3.	Organisasi tempat saya bekerja mengadakan pelatihan kerja dan mengajak pegawai untuk membantu perencanaan program organisasi					
4.	Organisasi tempat saya bekerja mendorong dan mengawasi para pegawai untuk bekerja secara cermat dan teliti, agresif dan inovatif.					
5.	Organisasi tempat saya bekerja selalu memperhatikan kesejahteraan pegawai dan memperhatikan kesulitan kerja para pegawai.					
6.	Organisasi tempat saya bekerja memberikan dukungan kepada para pegawai untuk berkarir dan berprestasi.					
7.	Komunikasi pekerjaan maupun non pekerjaan antara atasan dengan bawahan selalu terjalin dengan baik.					
8.	Komunikasi pekerjaan maupun non pekerjaan antarpegawai terjalin dengan baik.					

#### 4. Variabel Kinerja Pegawai

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1.	Saya tidak pernah mangkir dari pekerjaan, dan selalu menyelesaikan pekerjaan dengan teliti, rapi, dan lengkap.					
2.	Hasil pekerjaan saya sudah sesuai dengan program kerja dan standar kerja yang telah ditetapkan.					
3.	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dalam jangka waktu tertentu berdasarkan target.					
4.	Saya berusaha mengemban tugas dan tanggung jawab secara mandiri dengan meminimalisir bantuan orang lain.					
5.	Saya bekerja berdasarkan urutan prioritas, dan bertanya kepada atasan tentang pekerjaan yang kurang saya mengerti sehingga pekerjaan terasa ringan dan selesai seluruhnya.					
6.	Saya selalu berusaha menyelesaikan masalah pekerjaan dengan kreativitas saya sendiri tanpa harus selalu diberi tahu, dan berusaha bekerja dengan benar.					
7.	Saya mampu bekerja sama dan menjaga hubungan baik dengan atasan.					
8.	Saya mampu bekerja sama dan menjaga hubungan baik dengan sesama pegawai.					

**TABULASI DATA KARAKTERISTIK 30 RESPONDEN**

<b>NO</b>	<b>JENIS KELAMIN</b>	<b>USIA</b>	<b>STATUS PERKAWINAN</b>	<b>PENDIDIKAN TERAKHIR</b>	<b>MASA KERJA</b>
1	Laki-laki	> 40 tahun	Kawin	S2	> 21 tahun
2	Perempuan	> 40 tahun	Kawin	S1	> 21 tahun
3	Laki-laki	> 40 tahun	Kawin	S1	> 21 tahun
4	Perempuan	> 40 tahun	Kawin	S1	> 21 tahun
5	Laki-laki	> 40 tahun	Kawin	S1	> 21 tahun
6	Perempuan	> 40 tahun	Kawin	S1	> 21 tahun
7	Laki-laki	> 40 tahun	Kawin	S1	> 21 tahun
8	Perempuan	> 40 tahun	Kawin	S1	> 21 tahun
9	Perempuan	> 40 tahun	Kawin	S2	11 - 20 tahun
10	Laki-laki	> 40 tahun	Kawin	S2	11 - 20 tahun
11	Perempuan	> 40 tahun	Kawin	S1	11 - 20 tahun
12	Perempuan	> 40 tahun	Kawin	S1	11 - 20 tahun
13	Perempuan	> 40 tahun	Kawin	S1	11 - 20 tahun
14	Perempuan	> 40 tahun	Kawin	S1	11 - 20 tahun
15	Perempuan	> 40 tahun	Kawin	S1	11 - 20 tahun
16	Perempuan	> 40 tahun	Kawin	S1	11 - 20 tahun
17	Perempuan	31 - 40 tahun	Kawin	S1	11 - 20 tahun
18	Perempuan	31 - 40 tahun	Kawin	S1	6 - 10 tahun
19	Perempuan	> 40 tahun	Kawin	Diploma	11 - 20 tahun
20	Perempuan	> 40 tahun	Kawin	S1	11 - 20 tahun
21	Laki-laki	> 40 tahun	Kawin	S1	11 - 20 tahun
22	Perempuan	> 40 tahun	Kawin	S2	> 21 tahun
23	Perempuan	31 - 40 tahun	Kawin	S1	11 - 20 tahun
24	Laki-laki	31 - 40 tahun	Kawin	SMA/Sederajat	11 - 20 tahun
25	Laki-laki	31 - 40 tahun	Kawin	SMA/Sederajat	11 - 20 tahun
26	Laki-laki	> 40 tahun	Kawin	SMA/Sederajat	11 - 20 tahun
27	Laki-laki	31 - 40 tahun	Kawin	SMA/Sederajat	11 - 20 tahun
28	Laki-laki	21 -30 tahun	Belum Kawin	SMA/Sederajat	< 5 tahun
29	Laki-laki	> 40 tahun	Kawin	S1	11 - 20 tahun
30	Laki-laki	> 40 tahun	Kawin	S1	11 - 20 tahun

**TABULASI DATA HASIL PENELITIAN UJI COBA 15 RESPONDEN**

**1. Variabel Kepemimpinan (X<sub>1</sub>)**

NO RESPONDEN	KEPEMIMPINAN								TOTAL
	KEP-1	KEP-2	KEP-3	KEP-4	KEP-5	KEP-6	KEP-7	KEP-8	
1	5	5	5	5	4	5	5	4	38
2	4	4	4	4	4	4	4	4	32
3	4	4	4	4	4	4	4	4	32
4	4	4	4	4	4	4	4	4	32
5	4	4	4	4	4	4	4	4	32
6	4	4	4	4	4	5	4	4	33
7	4	4	4	4	4	4	4	4	32
8	4	4	4	4	4	4	4	4	32
9	4	4	4	4	4	4	4	4	32
10	5	5	5	5	5	4	4	5	38
11	4	4	4	4	4	4	4	4	32
12	5	5	4	4	5	5	5	5	38
13	4	4	5	5	5	4	4	4	35
14	4	4	4	4	4	4	4	4	32
15	4	5	5	5	5	5	5	5	39

**2. Variabel Loyalitas (X<sub>2</sub>)**

NO RESPONDEN	KEPEMIMPINAN								TOTAL
	KEP-1	KEP-2	KEP-3	KEP-4	KEP-5	KEP-6	KEP-7	KEP-8	
1	5	5	5	5	5	5	5	5	40
2	4	4	4	4	4	4	4	4	32
3	4	4	4	4	4	5	4	4	33
4	4	4	4	4	4	4	4	4	32
5	4	4	4	4	4	4	4	4	32
6	4	4	4	4	4	4	4	4	32
7	4	4	4	4	4	4	4	4	32
8	4	4	4	4	4	4	4	4	32
9	4	4	4	4	4	4	4	4	32
10	5	5	5	5	4	4	5	5	38
11	4	4	4	4	4	4	4	4	32
12	5	5	4	4	5	5	4	5	37
13	4	4	5	5	5	4	4	4	35
14	4	4	4	4	4	4	4	4	32
15	5	5	5	5	5	5	5	4	39



### 3. Variabel Budaya Organisasi (X<sub>3</sub>)

NO RESPONDEN	KEPEMIMPINAN								TOTAL
	KEP-1	KEP-2	KEP-3	KEP-4	KEP-5	KEP-6	KEP-7	KEP-8	
1	4	4	5	5	5	5	5	5	38
2	4	4	4	4	4	4	4	4	32
3	4	4	4	4	4	4	4	4	32
4	5	4	4	4	4	4	4	4	33
5	4	4	4	4	4	4	4	4	32
6	4	4	4	4	4	4	4	4	32
7	4	4	4	4	4	4	4	4	32
8	4	4	4	4	4	4	4	4	32
9	4	4	4	4	4	4	4	4	32
10	5	5	4	4	4	5	5	5	37
11	4	4	4	4	4	4	4	4	32
12	5	5	5	5	5	4	5	4	38
13	5	5	4	4	4	4	4	4	34
14	4	4	4	4	4	4	4	4	32
15	5	5	5	5	5	5	4	5	39

### 4. Variabel Kinerja Pegawai (Y)

NO RESPONDEN	KEPEMIMPINAN								TOTAL
	KEP-1	KEP-2	KEP-3	KEP-4	KEP-5	KEP-6	KEP-7	KEP-8	
1	5	4	4	5	5	5	5	5	38
2	4	4	4	4	4	4	4	4	32
3	4	4	4	4	4	4	4	4	32
4	4	4	4	4	4	4	4	4	32
5	4	4	4	4	4	4	4	4	32
6	4	4	4	4	4	4	4	4	32
7	4	4	4	4	4	4	4	4	32
8	4	4	4	4	4	4	4	4	32
9	4	4	4	4	4	4	4	4	32
10	5	5	5	5	4	5	4	5	38
11	4	4	4	4	4	4	4	4	32
12	5	5	4	4	5	4	5	5	37
13	4	4	5	5	5	4	4	4	35
14	4	4	4	4	4	4	4	4	32
15	4	5	5	5	5	5	5	4	38

HASIL OUTPUT SPSS VALIDITAS UJI COBA 15 RESPONDEN

1. Variabel Kepemimpinan (X<sub>1</sub>)

Correlations

		KEP01	KEP02	KEP03	KEP04	KEP05	KEP06	KEP07	KEP08	KEPEMIMPINAN
KEP01	Pearson Correlation	1	.829**	.452	.452	.452	.452	.583	.583	.748**
	Sig. (2-tailed)		.000	.091	.091	.091	.091	.022	.022	.001
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15
KEP02	Pearson Correlation	.829**	1	.659**	.659**	.659**	.659**	.829**	.829**	.957**
	Sig. (2-tailed)	.000		.008	.008	.008	.008	.000	.000	.000
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15
KEP03	Pearson Correlation	.452	.659**	1	1.000**	.659**	.318	.452	.452	.791**
	Sig. (2-tailed)	.091	.008		.000	.008	.248	.091	.091	.000
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15
KEP04	Pearson Correlation	.452	.659**	1.000**	1	.659**	.318	.452	.452	.791**
	Sig. (2-tailed)	.091	.008	.000		.008	.248	.091	.091	.000
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15
KEP05	Pearson Correlation	.452	.659**	.659**	.659**	1	.318	.452	.829**	.791**
	Sig. (2-tailed)	.091	.008	.008	.008		.248	.091	.000	.000
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15
KEP06	Pearson Correlation	.452	.659**	.318	.318	.318	1	.829**	.452	.680**
	Sig. (2-tailed)	.091	.008	.248	.248	.248		.000	.091	.005
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15
KEP07	Pearson Correlation	.583	.829**	.452	.452	.452	.829**	1	.583	.809**
	Sig. (2-tailed)	.022	.000	.091	.091	.091	.000		.022	.000
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15
KEP08	Pearson Correlation	.583	.829**	.452	.452	.829**	.452	.583	1	.809**
	Sig. (2-tailed)	.022	.000	.091	.091	.000	.091	.022		.000
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15
KEPEMIMPINAN	Pearson Correlation	.748**	.957**	.791**	.791**	.791**	.680**	.809**	.809**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.000	.005	.000	.000	
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15

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

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

## HASIL OUTPUT SPSS VALIDITAS UJI COBA 15 RESPONDEN

### 2. Variabel Loyalitas (X<sub>2</sub>)

#### Correlations

		LOYAL01	LOYAL02	LOYAL03	LOYAL04	LOYAL05	LOYAL06	LOYAL07	LOYAL08	LOYALITAS
LOYAL01	Pearson Correlation	1	1.000**	.659**	.659**	.659**	.659**	.829**	.829**	.944**
	Sig. (2-tailed)		.000	.008	.008	.008	.008	.000	.000	.000
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15
LOYAL02	Pearson Correlation	1.000**	1	.659**	.659**	.659**	.659**	.829**	.829**	.944**
	Sig. (2-tailed)	.000		.008	.008	.008	.008	.000	.000	.000
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15
LOYAL03	Pearson Correlation	.659**	.659**	1	1.000**	.659**	.318	.829**	.452	.839**
	Sig. (2-tailed)	.008	.008		.000	.008	.248	.000	.091	.000
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15
LOYAL04	Pearson Correlation	.659**	.659**	1.000**	1	.659**	.318	.829**	.452	.839**
	Sig. (2-tailed)	.008	.008	.000		.008	.248	.000	.091	.000
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15
LOYAL05	Pearson Correlation	.659**	.659**	.659**	.659**	1	.659**	.452	.452	.787**
	Sig. (2-tailed)	.008	.008	.008	.008		.008	.091	.091	.001
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15
LOYAL06	Pearson Correlation	.659**	.659**	.318	.318	.659**	1	.452	.452	.682**
	Sig. (2-tailed)	.008	.008	.248	.248	.008		.091	.091	.005
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15
LOYAL07	Pearson Correlation	.829**	.829**	.829**	.829**	.452	.452	1	.583*	.870**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.091	.091		.022	.000
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15
LOYAL08	Pearson Correlation	.829**	.829**	.452	.452	.452	.452	.583*	1	.754**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.091	.091	.091	.091	.022		.001
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15
LOYALITAS	Pearson Correlation	.944**	.944**	.839**	.839**	.787**	.682**	.870**	.754**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.001	.005	.000	.001	
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15

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

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

## HASIL OUTPUT SPSS VALIDITAS UJI COBA 15 RESPONDEN

### 3. Variabel Budaya Organisasi (X<sub>3</sub>)

#### Correlations

		BUDOR01	BUDOR02	BUDOR03	BUDOR04	BUDOR05	BUDOR06	BUDOR07	BUDOR08	BUDAYAORGANISASI
BUDOR01	Pearson Correlation	1	.853**	.354	.354	.354	.354	.354	.354	.650**
	Sig. (2-tailed)		.000	.196	.196	.196	.196	.196	.196	.009
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15
BUDOR02	Pearson Correlation	.853**	1	.452	.452	.452	.452	.452	.452	.739**
	Sig. (2-tailed)	.000		.091	.091	.091	.091	.091	.091	.002
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15
BUDOR03	Pearson Correlation	.354	.452	1	1.000**	1.000**	.583	.583	.583	.868**
	Sig. (2-tailed)	.196	.091		.000	.000	.022	.022	.022	.000
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15
BUDOR04	Pearson Correlation	.354	.452	1.000**	1	1.000**	.583	.583	.583	.868**
	Sig. (2-tailed)	.196	.091	.000		.000	.022	.022	.022	.000
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15
BUDOR05	Pearson Correlation	.354	.452	1.000**	1.000**	1	.583	.583	.583	.868**
	Sig. (2-tailed)	.196	.091	.000	.000		.022	.022	.022	.000
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15
BUDOR06	Pearson Correlation	.354	.452	.583	.583	.583	1	.583	1.000**	.804**
	Sig. (2-tailed)	.196	.091	.022	.022	.022		.022	.000	.000
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15
BUDOR07	Pearson Correlation	.354	.452	.583	.583	.583	.583	1	.583	.740**
	Sig. (2-tailed)	.196	.091	.022	.022	.022	.022		.022	.002
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15
BUDOR08	Pearson Correlation	.354	.452	.583	.583	.583	1.000**	.583	1	.804**
	Sig. (2-tailed)	.196	.091	.022	.022	.022	.000	.022		.000
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15
BUDAYAORGANISASI	Pearson Correlation	.650**	.739**	.868**	.868**	.868**	.804**	.740**	.804**	1
	Sig. (2-tailed)	.009	.002	.000	.000	.000	.000	.002	.000	
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15

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

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

## HASIL OUTPUT SPSS VALIDITAS UJI COBA 15 RESPONDEN

### 4. Variabel Kinerja Pegawai (Y)

#### Correlations

		KINPEG01	KINPEG02	KINPEG03	KINPEK04	KINPEG05	KINPEG06	KINPEG07	KINPEG08	KINERJAPEGAWAI
KINPEG01	Pearson Correlation	1	.583 <sup>*</sup>	.167	.452	.452	.583 <sup>*</sup>	.583 <sup>*</sup>	1.000 <sup>**</sup>	.774 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)		.022	.553	.091	.091	.022	.022	.000	.001
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15
KINPEG02	Pearson Correlation	.583 <sup>*</sup>	1	.583 <sup>*</sup>	.452	.452	.583 <sup>*</sup>	.583 <sup>*</sup>	.583 <sup>*</sup>	.774 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.022		.022	.091	.091	.022	.022	.022	.001
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15
KINPEG03	Pearson Correlation	.167	.583 <sup>*</sup>	1	.829 <sup>**</sup>	.452	.583 <sup>*</sup>	.167	.167	.643 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.553	.022		.000	.091	.022	.553	.553	.010
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15
KINPEK04	Pearson Correlation	.452	.452	.829 <sup>**</sup>	1	.659 <sup>**</sup>	.829 <sup>**</sup>	.452	.452	.834 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.091	.091	.000		.008	.000	.091	.091	.000
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15
KINPEG05	Pearson Correlation	.452	.452	.452	.659 <sup>**</sup>	1	.452	.829 <sup>**</sup>	.452	.775 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.091	.091	.091	.008		.091	.000	.091	.001
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15
KINPEG06	Pearson Correlation	.583 <sup>*</sup>	.583 <sup>*</sup>	.583 <sup>*</sup>	.829 <sup>**</sup>	.452	1	.583 <sup>*</sup>	.583 <sup>*</sup>	.839 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.022	.022	.022	.000	.091		.022	.022	.000
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15
KINPEG07	Pearson Correlation	.583 <sup>*</sup>	.583 <sup>*</sup>	.167	.452	.829 <sup>**</sup>	.583 <sup>*</sup>	1	.583 <sup>*</sup>	.774 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.022	.022	.553	.091	.000	.022		.022	.001
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15
KINPEG08	Pearson Correlation	1.000 <sup>**</sup>	.583 <sup>*</sup>	.167	.452	.452	.583 <sup>*</sup>	.583 <sup>*</sup>	1	.774 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.000	.022	.553	.091	.091	.022	.022		.001
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15
KINERJAPEGAWAI	Pearson Correlation	.774 <sup>**</sup>	.774 <sup>**</sup>	.643 <sup>**</sup>	.834 <sup>**</sup>	.775 <sup>**</sup>	.839 <sup>**</sup>	.774 <sup>**</sup>	.774 <sup>**</sup>	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.001	.010	.000	.001	.000	.001	.001	
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15

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

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

**HASIL OUTPUT SPSS VALIDITAS UJI COBA 15 RESPONDEN**

**1. Variabel Kepemimpinan (X<sub>1</sub>)**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	15	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	15	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.918	8

**2. Variabel Loyalitas (X<sub>2</sub>)**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	15	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	15	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.936	8

## HASIL OUTPUT SPSS VALIDITAS UJI COBA 15 RESPONDEN

### 3. Variabel Budaya Organisasi (X<sub>3</sub>)

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	15	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	15	100.0

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

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.912	8

### 4. Variabel Kinerja Pegawai (Y)

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	15	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	15	100.0

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

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.904	8

**OUTPUT SPSS HASIL PENELITIAN 30 RESPONDEN**

**1. Variabel Kepemimpinan (X<sub>1</sub>)**

NO RESPONDEN	KEPEMIMPINAN								TOTAL
	KEP-1	KEP-2	KEP-3	KEP-4	KEP-5	KEP-6	KEP-7	KEP-8	
1	4	5	5	5	5	5	5	5	39
2	4	4	4	4	4	4	4	4	32
3	4	4	4	4	4	5	4	4	33
4	4	4	4	4	4	4	4	4	32
5	3	4	4	4	4	4	4	3	30
6	3	4	4	4	4	4	4	3	30
7	4	4	4	4	4	4	4	4	32
8	4	4	4	4	4	4	4	4	32
9	4	3	4	4	4	4	3	4	30
10	4	4	4	4	4	4	4	4	32
11	4	4	4	4	4	5	4	4	33
12	4	4	4	4	4	4	4	4	32
13	4	4	4	4	4	4	4	4	32
14	4	4	4	4	4	4	4	4	32
15	5	5	5	5	5	5	4	5	39
16	5	5	5	5	5	5	5	4	39
17	4	4	4	4	4	4	4	4	32
18	4	4	4	4	4	4	4	4	32
19	4	4	4	4	4	4	4	4	32
20	5	5	4	4	5	4	5	5	37
21	4	4	5	5	5	4	4	4	35
22	4	4	4	4	4	4	4	4	32
23	4	5	5	5	5	5	5	5	39
24	5	4	5	5	4	4	4	4	35
25	4	4	4	4	4	4	4	4	32
26	5	4	5	5	4	4	4	4	35
27	5	4	5	5	5	4	5	5	38
28	4	4	4	4	4	4	4	4	32
29	4	4	4	4	4	4	4	4	32
30	5	5	5	5	4	5	5	5	39



## 2. Variabel Loyalitas (X<sub>2</sub>)

NO RESPONDEN	LOYALITAS								TOTAL
	LOYAL-1	LOYAL-2	LOYAL-3	LOYAL-4	LOYAL-5	LOYAL-6	LOYAL-7	LOYAL-8	
1	5	5	4	5	5	5	5	5	39
2	4	4	4	4	4	4	4	4	32
3	4	5	4	4	4	4	4	4	33
4	4	4	4	4	4	4	4	4	32
5	4	5	4	4	4	4	4	4	33
6	4	4	4	4	4	4	4	4	32
7	4	4	4	4	4	4	4	4	32
8	4	4	4	4	4	4	4	4	32
9	4	4	4	4	4	4	4	4	32
10	4	4	4	4	4	4	4	4	32
11	4	4	4	4	4	4	4	4	32
12	4	4	4	4	4	4	4	4	32
13	4	4	4	4	4	4	4	4	32
14	4	4	4	4	4	4	4	4	32
15	4	5	5	5	4	5	4	5	37
16	5	5	4	4	5	4	5	5	37
17	4	4	4	4	4	4	4	4	32
18	4	4	4	4	4	4	4	4	32
19	4	4	4	4	4	4	4	4	32
20	5	5	4	4	5	5	5	5	38
21	4	4	4	5	5	5	4	4	35
22	4	4	4	4	4	4	4	4	32
23	5	4	5	5	5	5	5	4	38
24	5	4	5	5	4	4	4	4	35
25	4	4	4	4	4	4	4	4	32
26	5	4	5	5	4	4	4	4	35
27	5	5	5	4	5	5	4	5	38
28	4	4	4	4	4	4	4	4	32
29	4	4	4	4	4	4	4	4	32
30	5	5	5	5	4	5	5	5	39

### 3. Variabel Budaya Organisasi (X<sub>3</sub>)

NO RESPONDEN	BUDAYA ORGANISASI								TOTAL
	BUDOR-1	BUDOR-2	BUDOR-3	BUDOR-4	BUDOR-5	BUDOR-6	BUDOR-7	BUDOR-8	
1	5	4	5	5	5	4	5	5	38
2	4	4	4	4	4	4	4	4	32
3	4	4	4	4	4	4	4	4	32
4	4	4	4	4	4	4	4	4	32
5	4	4	4	4	4	4	4	5	33
6	4	4	4	4	4	4	4	5	33
7	4	4	4	4	4	4	4	4	32
8	4	4	4	4	4	4	4	4	32
9	4	4	4	4	4	4	5	4	33
10	4	4	4	4	4	4	4	4	32
11	4	4	4	4	4	4	4	4	32
12	4	4	4	4	4	4	4	4	32
13	4	4	4	4	4	4	4	4	32
14	4	4	4	4	4	4	4	4	32
15	4	5	5	5	4	5	5	5	38
16	5	5	4	4	5	5	5	5	38
17	4	4	4	4	4	4	4	4	32
18	4	4	4	4	4	4	4	4	32
19	4	4	4	4	4	4	4	4	32
20	5	5	5	4	5	5	4	5	38
21	4	4	4	5	5	4	4	4	34
22	4	4	4	4	4	4	4	4	32
23	5	4	5	5	5	5	4	4	37
24	5	4	4	5	4	4	4	4	34
25	4	4	4	4	4	4	4	4	32
26	5	4	5	5	4	4	4	4	35
27	5	5	5	4	5	5	4	4	37
28	4	4	4	4	4	4	4	4	32
29	4	4	4	4	4	4	4	4	32
30	5	5	4	5	4	4	5	5	37

#### 4. Variabel Kinerja Pegawai (Y)

NO RESPONDEN	KINERJA PEGAWAI								TOTAL
	KINPEG-1	KINPEG-2	KINPEG-3	KINPEG-4	KINPEG-5	KINPEG-6	KINPEG-7	KINPEG-8	
1	4	5	5	5	5	4	5	5	38
2	4	4	4	4	4	4	4	4	32
3	4	4	4	4	4	4	4	4	32
4	4	4	4	4	4	4	4	4	32
5	4	4	4	4	4	4	4	4	32
6	4	4	4	4	4	4	4	4	32
7	4	4	4	4	4	4	4	4	32
8	4	4	4	4	4	4	4	4	32
9	4	4	4	4	4	4	4	4	32
10	4	4	4	4	4	4	4	4	32
11	4	4	4	4	4	4	4	4	32
12	4	4	4	4	4	4	4	4	32
13	4	4	4	4	4	4	4	4	32
14	4	4	4	4	4	4	4	4	32
15	4	5	5	5	4	5	5	5	38
16	5	5	4	4	5	4	5	5	37
17	4	4	4	4	4	4	4	4	32
18	4	4	4	4	4	4	4	4	32
19	4	4	4	4	4	4	4	4	32
20	5	5	4	4	5	5	4	5	37
21	4	4	4	5	5	5	4	4	35
22	4	4	4	4	4	4	4	4	32
23	5	4	5	5	5	5	5	4	38
24	5	4	5	5	4	4	4	4	35
25	4	4	4	4	4	4	4	4	32
26	5	4	5	5	4	4	4	4	35
27	5	4	5	4	5	5	4	5	37
28	4	4	4	4	4	4	4	4	32
29	4	4	4	4	4	4	4	4	32
30	5	5	5	5	4	5	5	4	38

**HASIL KORELASI SEDERHANA 30 RESPONDEN**

**Correlations**

		Kepemimpinan	Loyalitas	Budaya Organisasi	Kinerja Pegawai
Kepemimpinan	Pearson Correlation	1	.949**	.923**	.969**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	30	30	30	30
Loyalitas	Pearson Correlation	.949**	1	.966**	.985**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	30	30	30	30
Budaya Organisasi	Pearson Correlation	.923**	.966**	1	.973**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	30	30	30	30
Kinerja Pegawai	Pearson Correlation	.969**	.985**	.973**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30

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

**HASIL UOTPUT SPSS REGRESI LINIER SEDERHANA 30 RESPONDEN**

**1. Variabel Kepemimpinan (X<sub>1</sub>)**

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kepemimpinan <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.969 <sup>a</sup>	.939	.937	.605

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	158.938	1	158.938	433.664	.000 <sup>a</sup>
	Residual	10.262	28	.367		
	Total	169.200	29			

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7.267	1.269		5.725	.000
	Kepemimpinan	.781	.038	.969	20.825	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

## 2. Variabel Loyalitas (X<sub>2</sub>)

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Loyalitas <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.985 <sup>a</sup>	.970	.969	.428

a. Predictors: (Constant), Loyalitas

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	164.082	1	164.082	897.688	.000 <sup>a</sup>
	Residual	5.118	28	.183		
	Total	169.200	29			

a. Predictors: (Constant), Loyalitas

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.333	1.046		2.229	.034
	Loyalitas	.926	.031	.985	29.961	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

### 3. Variabel Budaya Organisasi (X<sub>3</sub>)

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Budaya Organisasi <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.973 <sup>a</sup>	.947	.945	.566

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	160.236	1	160.236	500.506	.000 <sup>a</sup>
Residual	8.964	28	.320		
Total	169.200	29			

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.167	1.513		-.111	.913
	Budaya Organisasi	1.004	.045	.973	22.372	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

**HASIL UOTPUT SPSS REGRESI LINIER BERGANDA, KORELASI BERGANDA, DETERMINASI, UJI t, DAN UJI F 30 RESPONDEN**

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Loyalitas <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.994 <sup>a</sup>	.988	.986	.283

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Loyalitas

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	167.117	3	55.706	695.215	.000 <sup>a</sup>
	Residual	2.083	26	.080		
	Total	169.200	29			

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Loyalitas

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.102	.805		2.611	.015
	Kepemimpinan	.266	.056	.329	4.742	.000
	Loyalitas	.359	.097	.382	3.705	.001
	Budaya Organisasi	.310	.087	.300	3.571	.001

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai



Tabel r (koefisien korelasi sederhana)

df = (N-2)	Tingkat signifikansi untuk uji satu arah				
	0.05	0.025	0.01	0.005	0.0005
	Tingkat signifikansi untuk uji dua arah				
	0.1	0.05	0.02	0.01	0.001
1	0.9877	0.9969	0.9995	0.9999	1.0000
2	0.9000	0.9500	0.9800	0.9900	0.9990
3	0.8054	0.8783	0.9343	0.9587	0.9911
4	0.7293	0.8114	0.8822	0.9172	0.9741
5	0.6694	0.7545	0.8329	0.8745	0.9509
6	0.6215	0.7067	0.7887	0.8343	0.9249
7	0.5822	0.6664	0.7498	0.7977	0.8983
8	0.5494	0.6319	0.7155	0.7646	0.8721
9	0.5214	0.6021	0.6851	0.7348	0.8470
10	0.4973	0.5760	0.6581	0.7079	0.8233
11	0.4762	0.5529	0.6339	0.6835	0.8010
12	0.4575	0.5324	0.6120	0.6614	0.7800
13	0.4409	0.5140	0.5923	0.6411	0.7604
14	0.4259	0.4973	0.5742	0.6226	0.7419
15	0.4124	0.4821	0.5577	0.6055	0.7247
16	0.4000	0.4683	0.5425	0.5897	0.7084
17	0.3887	0.4555	0.5285	0.5751	0.6932
18	0.3783	0.4438	0.5155	0.5614	0.6788
19	0.3687	0.4329	0.5034	0.5487	0.6652
20	0.3598	0.4227	0.4921	0.5368	0.6524
21	0.3515	0.4132	0.4815	0.5256	0.6402
22	0.3438	0.4044	0.4716	0.5151	0.6287
23	0.3365	0.3961	0.4622	0.5052	0.6178
24	0.3297	0.3882	0.4534	0.4958	0.6074
25	0.3233	0.3809	0.4451	0.4869	0.5974
26	0.3172	0.3739	0.4372	0.4785	0.5880
27	0.3115	0.3673	0.4297	0.4705	0.5790
28	0.3061	0.3610	0.4226	0.4629	0.5703
29	0.3009	0.3550	0.4158	0.4556	0.5620
30	0.2960	0.3494	0.4093	0.4487	0.5541

Tabel Distribusi t

Pr	0.25	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005	0.001
df	0.50	0.20	0.10	0.050	0.02	0.010	0.002
1	1.00000	3.07768	6.31375	12.70620	31.82052	63.65674	318.30884
2	0.81650	1.88562	2.91999	4.30265	6.96456	9.92484	22.32712
3	0.76489	1.63774	2.35336	3.18245	4.54070	5.84091	10.21453
4	0.74070	1.53321	2.13185	2.77645	3.74695	4.60409	7.17318
5	0.72669	1.47588	2.01505	2.57058	3.36493	4.03214	5.89343
6	0.71756	1.43976	1.94318	2.44691	3.14267	3.70743	5.20763
7	0.71114	1.41492	1.89458	2.36462	2.99795	3.49948	4.78529
8	0.70639	1.39682	1.85955	2.30600	2.89646	3.35539	4.50079
9	0.70272	1.38303	1.83311	2.26216	2.82144	3.24984	4.29681
10	0.69981	1.37218	1.81246	2.22814	2.76377	3.16927	4.14370
11	0.69745	1.36343	1.79588	2.20099	2.71808	3.10581	4.02470
12	0.69548	1.35622	1.78229	2.17881	2.68100	3.05454	3.92963
13	0.69383	1.35017	1.77093	2.16037	2.65031	3.01228	3.85198
14	0.69242	1.34503	1.76131	2.14479	2.62449	2.97684	3.78739
15	0.69120	1.34061	1.75305	2.13145	2.60248	2.94671	3.73283
16	0.69013	1.33676	1.74588	2.11991	2.58349	2.92078	3.68615
17	0.68920	1.33338	1.73961	2.10982	2.56693	2.89823	3.64577
18	0.68836	1.33039	1.73406	2.10092	2.55238	2.87844	3.61048
19	0.68762	1.32773	1.72913	2.09302	2.53948	2.86093	3.57940
20	0.68695	1.32534	1.72472	2.08596	2.52798	2.84534	3.55181
21	0.68635	1.32319	1.72074	2.07961	2.51765	2.83136	3.52715
22	0.68581	1.32124	1.71714	2.07387	2.50832	2.81876	3.50499
23	0.68531	1.31946	1.71387	2.06866	2.49987	2.80734	3.48496
24	0.68485	1.31784	1.71088	2.06390	2.49216	2.79694	3.46678
25	0.68443	1.31635	1.70814	2.05954	2.48511	2.78744	3.45019
26	0.68404	1.31497	1.70562	2.05553	2.47863	2.77871	3.43500
27	0.68368	1.31370	1.70329	2.05183	2.47266	2.77068	3.42103
28	0.68335	1.31253	1.70113	2.04841	2.46714	2.76326	3.40816
29	0.68304	1.31143	1.69913	2.04523	2.46202	2.75639	3.39624
30	0.68276	1.31042	1.69726	2.04227	2.45726	2.75000	3.38518
31	0.68249	1.30946	1.69552	2.03951	2.45282	2.74404	3.37490
32	0.68223	1.30857	1.69389	2.03693	2.44868	2.73848	3.36531
33	0.68200	1.30774	1.69236	2.03452	2.44479	2.73328	3.35634
34	0.68177	1.30695	1.69092	2.03224	2.44115	2.72839	3.34793
35	0.68156	1.30621	1.68957	2.03011	2.43772	2.72381	3.34005
36	0.68137	1.30551	1.68830	2.02809	2.43449	2.71948	3.33262
37	0.68118	1.30485	1.68709	2.02619	2.43145	2.71541	3.32563
38	0.68100	1.30423	1.68595	2.02439	2.42857	2.71156	3.31903
39	0.68083	1.30364	1.68488	2.02269	2.42584	2.70791	3.31279
40	0.68067	1.30308	1.68385	2.02108	2.42326	2.70446	3.30688

Tabel Distribusi F

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