



**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA DAN
IKLIM KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA BANK
INDONESIA**

SKRIPSI

*Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Memperoleh Gelar Sarjana S-1 Ekonomi
Pada Minat Studi Manajemen Bisnis Program Studi Manajemen*

Diajukan Oleh :

JOHAN SAPUTRA

NIM : 1610095

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI (STIE) MANDALA**

2021

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI MANDALA JEMBER

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA DAN
IKLIM KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PADA BANK INDONESIA**

Nama : Johan Saputra
Nim : 1610095
Minat Studi : Manajemen Bisnis
Mata Kuliah Dasar : Manajemen SDM
Dosen Pembimbing Utama : Dr. Agustin H P, M.M
Dosen Pembimbing Asisten : Saiful Amin, S.E., M.M
Telah Diseminarkan
Hari / Tanggal :
Jam :

Disetujui Oleh :

Dosen Pembimbing Utama

Dosen Pembimbing Asisten



Dr. Agustin H P, M.M
NIDN : 0717086201



Saiful Amin, S.E., M.M
NIDN : 0714068805

Mengetahui,
Ka. Prodi Manajemen




Tamriatin Hidayah, S.E., M.P
NIDN : 0007106601

LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI MANDALA JEMBER

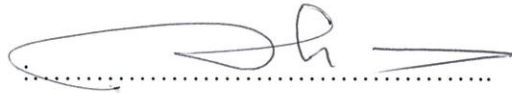
PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA, DAN
IKLIM KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PADA BANK INDONESIA

Telah dipertahankan dihadapan Tim Penguji Skripsi Pada :

Hari / Tanggal : Sabtu / 18 Desember 2021
Jam : 08.30 WIB
Tempat : Ruang 12 STIE Mandala

Disetujui oleh Tim Penguji Skripsi

Drs. Karim Budiono, M.P
Ketua Penguji



Saiful Amin, S.E, M.M
Sekretaris Penguji



Dr. Agustin H P, M.M
Anggota Penguji



Mengetahui,

Ketua Program Studi

Ketua
STIE Mandala Jember



Tamriatin Hidayah, S.E., M.P
NIDN : 0007106601



Dr. Suwignyo Widagdo, S.E., M.M., M.P
NIDN : 0702106701

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Johan Saputra

NIM : 1610095

Program Studi : Manajemen


Minat Studi : Manajemen Bisnis

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa skripsi dengan judul : **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN MOTIVASI KERJA DAN IKLIM KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA BANK INDONESIA** merupakan karya ilmiah yang saya buat sendiri. Apabila terbukti pernyataan saya ini tidak benar maka saya siap menanggung resiko dibatalkannya skripsi yang telah saya buat.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan sejujurnya.

Jember, 18 November 2021

Yang membuat pernyataan


Johan Saputra

MOTTO

"Pendidikan merupakan perlengkapan paling baik untuk hari tua."

(Aristoteles)

"Kegagalan hanya terjadi bila kita menyerah."

(Lessing)

"Harga kebaikan manusia adalah diukur menurut apa yang telah dilaksanakan/diperbuatnya"

(Ali Bin Abi Thalib)

"Orang-orang yang sukses telah belajar membuat diri mereka melakukan hal yang harus dikerjakan ketika hal itu memang harus dikerjakan, entah mereka menyukainya atau tidak."

(Aldus Huxley)

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan pada Bank Indonesia Jember. Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan iklim kerja secara simultan, secara parsial dan mengetahui variabel yang berpengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian ini data dikumpulkan dengan alat bantu berupa observasi, wawancara dan kuesioner terhadap 101 responden dengan teknik *Simple Random Sampling*, yaitu pengambilan sampel dari anggota populasi yang dilakukan secara acak. Analisis yang digunakan meliputi uji instrumen data (uji validitas dan uji reliabilitas), uji asumsi klasik (uji normalitas, uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas), analisis regresi linier berganda, dan uji hipotesis (uji F, uji t, koefisien determinasi). Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan iklim secara simultan, dan parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Indonesia.

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Iklim Kerja dan Kinerja

ABSTRACT

This research was conducted at Bank Indonesia Jember. This study aims to determine the effect of leadership style, work motivation and work climate simultaneously, partially and to find out the variables that have the most dominant influence on employee performance. In this study, data were collected by means of observation, interviews and questionnaires to 101 respondents using the Simple Random Sampling technique, namely the sampling of population members was carried out randomly. The analysis used includes data instrument testing (validity test and reliability test), classical assumption test (normality test, multicollinearity test, heteroscedasticity test), multiple linear regression analysis, and hypothesis testing (F test, t test, coefficient of determination). The results showed that leadership style, work motivation and climate simultaneously, and partially had a significant effect on the performance of Bank Indonesia employees.

Keywords: Leadership Style, Work Motivation, Work Climate and Performance

KATA PENGANTAR

Bismillahirrohmanirrohim.

Puji dan syukur saya panjatkan kepada Allah SWT, atas ridhonya saya dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini. Adapun judul skripsi yang saya ajukan adalah “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Iklim Kerja terhadap Kinerja Karyawan (studi kasus Bank Indonesia Jember)”

Skripsi ini diajukan sebagai salah satu syarat untuk mencapai drajat sarjana S1 Ekonomi pada Program Studi Manajemen Bisnis Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mandala Jember.

Tidak dapat disangkal bahwa butuh usaha yang keras, kegigihan, dan kesabaran, dalam penyelesaian pengerjaan skripsi ini. Namun disadari karya ini tidak akan selesai tanpa orang-orang tercinta disekeliling saya yang mendukung dan membantu. Terima kasih yang sebesar-sebesaranya saya sampaikan kepada :

1. Bapak Dr. Suwignyo Widagdo, S.E, M.M, M.P selaku ketua STIE Mandala Jember
2. Ibu Tamriyatin Hidayah, S.E, M,P selaku Ketua Prodi Manajemen di STIE Mandala Jember
3. Ibu Dr. Agustin H P, M.M selaku Dosen Pembimbing Utama yang telah memberikan pengarahan dan bimbingannya.
4. Bapak Saiful Amin S.E, M.M selaku Dosen Pembimbing Asisten yang telah memberikan pengarahan dan bimbingannya.
5. Segenap Dosen dan Staff Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mandala Jember.
6. Kedua Orang tua dan Istri saya tercinta yang selalu memberikan dukungan dan doa baik secara spiritual dan materil.
7. Sahabat dan Teman Kantor Andi, Herdiawan, Fajar, Adit, Biondi, Bayu yang selalu mensupport dan memberikan bantuan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.

Semoga segala kebaikan dan pertolongan semuanya mendapat berkah dari Allah SWT. Dan akhirnya saya menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna, karena keterbatasan ilmu yang saya miliki. Untuk itu saya dengan kerendahan hati mengharapkan saran dan kritik yang sifatnya membangun dari semua pihak demi membangun laporan penelitian ini, dan harapan saya skripsi ini semoga dapat berguna bagi pihak-pihak yang terkait di lingkungan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mandala serta para pembaca pada umumnya.

Jember, 18 November 2021

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.	ii
HALAMAN PERSETUJUAN.....	iii
HALAMAN PERNYATAAN	iv
HALAMAN MOTTO.....	v
ABSTRAK.....	vi
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	3
1.3 Tujuan Penelitian.....	4
1.4 Manfaat Penelitian.....	4
1.5 Pembatasan Masalah.....	5
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA.....	6
2.1 Penelitian Terdahulu yang Relevan.....	6
2.2. Kajian Teori.....	13
2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia.....	13
2.2.2 Kinerja.....	21

2.2.3 Gaya Kepeimpinan.....	23
2.2.4 Motivasi Kerja.....	25
2.2.5 Iklim Kerja.....	27
2.3 Kerangka Konseptual.....	29
2.4 Pengembangan Hipotesis.....	31
BAB 3 METODE PENELITIAN.....	35
3.1 Tempat dan Waktu Penelitian.....	35
3.2 Populasi, Sampel dan Sampling.....	35
3.3 Jenis Penelitian.....	36
3.4 Identifikasi Variabel.....	36
3.5 Definisi Operasional Variabel Penelitian.....	37
3.5.1 Gaya Kepeimpinan.....	37
3.5.2 Motivasi Kerja.....	38
3.5.3 Iklim Kerja.....	39
3.5.4 Kinerja Karyawan.....	39
3.6 Metode Pengumpulan Data.....	40
3.7 Metode Analisis Data.....	40
3.7.1 Uji Instrumen Penelitian.....	40
3.7.2 Uji Asumsi Klasik.....	42
3.7.3 Analisis Regresi Linier Berganda.....	43
3.7.4 Pengujian Hipotesis.....	44
BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	47
4.1 Hasil Penelitian.....	47
4.1.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian.....	47

4.1.2 Karakteristik Responden.....	50
4.2 Analisis Hasil Penelitian.....	54
4.2.1 Uji Instrumen Penelitian.....	54
4.2.2 Deskripsi Variabel Penelitian.....	58
4.2.3 Uji Asumsi Klasik.....	59
4.2.4 Analisis Regresi Linier Berganda.....	62
4.3 Interpretasi.....	66
4.3.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja.....	66
4.3.2 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja.....	67
4.3.3 Pengaruh Iklim Kerja Terhadap Kinerja.....	68
BAB V PENUTUP.....	70
5.1 Simpulan.....	70
5.2 Implikasi.....	70
5.3 Saran.....	71
DAFTAR PUSTAKA.....	73

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 : Kajian Penelitian Terdahulu.....	10
Tabel 4.1 : Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	50
Tabel 4.2 : Karakteristik Responden Berdasarkan Umur.....	51
Tabel 4.3 : Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	52
Tabel 4.4 : Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan.....	53
Tabel 4.5 : Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	54
Tabel 4.6 : Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Variabel Gaya Kepemimpinan (X1).....	55
Tabel 4.7 : Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Variabel Motivasi Kerja (X2).....	56
Tabel 4.8 : Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Variabel Iklim Kerja (X3).....	56
Tabel 4.9 : Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	57
Tabel 4.10 : Statistik Deskriptif Variabel Penelitian.....	58
Tabel 4.11 : Hasil Uji Multikolinieritas.....	60
Tabel 4.12 : Hasil Uji Normalitas.....	61
Tabel 4.13 : Hasil Uji Heteroskedastisitas.....	61
Tabel 4.14 : Rekapitulasi Hasil Analisis Regresi Linier Berganda.....	62
Tabel 4.15 : Rekapitulasi Hasil Uji T.....	64
Tabel 4.16 : Sambungan Efektif Variabel Bebas.....	65

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 : Kerangka Konseptual Penelitian.....	31
Gambar 4.1 : Struktur Organisasi Bank Indonesia Jember.....	50

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian.....	78
Lampiran 2. Data Hasil Penelitian.....	81
Lampiran 3. Data Karakteristik Responden.....	86
Lampiran 4. Uji Instrumentasi.....	87
Lampiran 5. Analisis Deskriptif.....	95
Lampiran 6. Uji Asumsi Klasik.....	96
Lampiran 7. Analisis Regresi Linier Berganda.....	100

BAB I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor terpenting dalam upaya untuk mencapai tujuan organisasi. Pentingnya sumber daya manusia dalam suatu organisasi akan mengakibatkan suatu organisasi perlu menerapkan pengelolaan sumber daya manusia yang bagus pada karyawannya. Keberhasilan sebuah organisasi dalam mencapai tujuannya bukan hanya tergantung dari permodalan secara riil yaitu berbentuk uang, namun juga dipengaruhi oleh sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tersebut. Pengelolaan sumber daya manusia yang bagus ini akan membuat suatu organisasi memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dapat meningkatkan kinerja suatu organisasi.

Bank Indonesia Cabang Jember merupakan salah satu bank yang menjadi pembina dan pengawas perbankan di Indonesia, khususnya di Kabupaten Jember. Dalam menjalankan peran dan fungsinya tidak terlepas dari tujuannya yang diatur dalam undang-undang, yaitu mencapai dan memelihara kestabilan nilai rupiah. Untuk melaksanakan tugas ini Bank Indonesia dituntut untuk dapat meningkatkan kinerjanya dan kinerja tersebut ditentukan oleh kinerja karyawan. Berdasarkan pengamatan awal meskipun sangat sedikit ternyata masih terdapat karyawan yang memiliki motivasi kerja yang rendah, di antaranya adalah tidak dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu, sehingga terjadi penumpukan pekerjaan yang seharusnya tidak terjadi. Bersikap pasif terhadap suatu pekerjaan juga terjadi. Di sisi lain gaya kepemimpinan yang cenderung lunak dalam

pemberian sanksi tentunya berpengaruh terhadap kinerja yang membuat target kerja tidak tercapai dengan efektif. Kondisi seperti ini mengakibatkan munculnya iklim kerja yang tidak mendukung dalam peningkatan kinerja dan memberikan pengaruh terhadap pencapaian kerja lembaga.

Peningkatan kualitas sumber daya pegawai menjadi sangat urgen dan perlu dilakukan secara terencana, terarah dan berkesinambungan dalam rangka meningkatkan kemampuan dan profesionalisme. Sasaran dari pengembangan kualitas sumber daya pegawai adalah untuk meningkatkan kinerja operasional pegawai dalam melakukan tugas-tugas perusahaan. Selain itu, kualitas sumber daya pegawai yang tinggi akan menimbulkan lahirnya komitmen yang kuat dalam penyelesaian tugas-tugas rutin sesuai tanggung jawab dan fungsinya masing-masing secara lebih efisien, efektif dan produktif. Melalui perencanaan sumber daya manusia yang matang, produktivitas kerja dari tenaga kerja yang sudah ada dapat ditingkatkan. Hal ini dapat diwujudkan melalui adanya penyesuaian, seperti peningkatan motivasi dan pengalaman kerja yang baik. Sehingga setiap karyawan dapat menghasilkan sesuatu yang berkaitan langsung dengan kepentingan organisasi.

Gaya kepemimpinan cocok apabila tujuan organisasi telah dikomunikasikan dan bawahan telah menerimanya. Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya (Guritno dan Waridin, 2005). Gaya kepemimpinan yang tepat dapat menimbulkan motivasi karyawan untuk berprestasi karena sukses dan tidaknya

karyawannya untuk berprestasi dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan atasannya. pemimpin yang efektif akan dapat menjalankan fungsinya tidak hanya ditunjukkan dari kekuasaan yang dimiliki, tetapi juga ditunjukkan oleh sikap untuk memotivasi karyawan dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan yang diperintahkan oleh pimpinan.

Beberapa penelitian yang menghubungkan antara gaya kepemimpinan, motivasi kerja dengan kinerja karyawan telah dilaksanakan. Penelitian Dalimunthe (2018), menemukan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Inaray dkk. (2016) menemukan bahwa secara parsial kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, tetapi motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan. Sedangkan penelitian lain menemukan bahwa secara parsial gaya kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, tetapi motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Rasulong, 2019).

Hal-hal tersebut yang mendorong dan menarik perhatian peneliti untuk meneliti lebih lanjut tentang pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, iklim kerja terhadap kinerja karyawan pada Bank Indonesia.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian dalam latar belakang, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan iklim kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan?

2. Apakah gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan iklim kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
3. Variabel manakah yang berpengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah ditetapkan, maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan iklim kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan iklim kerja secara parsial terhadap kinerja karyawan.
3. Untuk Mengetahui variabel yang berpengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Aspek akademik, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai penunjang khasanah ilmu pengetahuan, secara khusus adalah ilmu manajemen sumber daya manusia yang memiliki peran penting untuk peningkatan dan pengembangan kinerja karyawan.
2. Aspek praktis, hasil dari penelitian ini dapat bermanfaat sebagai bahan masukan pemerintah sebagai penentu kebijakan dalam rangka peningkatan dan pengembangan kinerja karyawan, khususnya Bank Indonesia agar dapat

lebih efektif dan tepat sasaran melalui pengembangan manajemen sumber daya manusia.

1.5 Pembatasan Masalah

Guna menghindari adanya penyimpangan maupun pelebaran pokok masalah agar penelitian tersebut lebih terarah dan memudahkan dalam pembahasan, maka penelitian ini dibatasi pada pengaruh waktu, dan tersedianya sumber daya manusia pegawai organik maupun non organik Bank Indonesia Jember dikarenakan pada waktu pelaksanaan penelitian pegawai Bank Indonesia Jember menerapkan sistem *Work From Home* (WFH).

BAB II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu yang Relevan

Guna mendukung pembahasan terhadap permasalahan dan memenuhi syarat mutlak penelitian ilmiah yang menolak plagiatisme atau mencontek secara utuh hasil karya tulisan orang lain, maka peneliti berusaha melacak beberapa penelitian terdahulu (*prior research*) yang masih relevan terhadap masalah yang menjadi obyek penelitian saat ini dan penulis juga mengeksplorasi terhadap penelitian-penelitian terdahulu yang relevan. Hal ini bertujuan untuk menegaskan penelitian, posisi penelitian dan sebagai teori pendukung guna menyusun konsep berpikir dalam penelitian. Berdasarkan hasil pelacakan tersebut ditemukan beberapa penelitian terdahulu yang relevan. Hasil temuan pelacakan tersebut akan penulis eksplorasi dalam penjelasan sebagai berikut: Penelitian Diyanti, Musa Hubeis dan M. Joko Afandi (2017) dengan judul “Pengaruh Motivasi Kerja dan Iklim Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Implikasinya terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan Institut Pertanian Bogor”. Penelitian tersebut bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja, menganalisis pengaruh iklim kerja terhadap kepuasan kerja dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja dan iklim kerja berpengaruh nyata terhadap kepuasan kerja, serta kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja. Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh motivasi kerja dan iklim kerja berpengaruh nyata terhadap kinerja.

Gregorius Eka Cipta Anwar Rasulong (2019) meneliti tentang “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kedisiplinan Kerja, Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pemerintahan Kota Surabaya” bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan, disiplin kerja, kepuasan kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pemerintahan di Kota Surabaya. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara simultan gaya kepemimpinan, disiplin kerja, kepuasan kerja, dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Secara parsial disiplin kerja dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian-penelitian dari Hasbiana Dalimunthe (2018) berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Usaha Pembungkusan Garam” dan Jelita Caroline Inaray, Olivia S. Nelwan dan Victor P.K. Lengkong (2016) berjudul “Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Amanah Finance di Manado”. Kedua penelitian ini sama-sama meneliti tentang motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil dari kedua penelitian ini bertolak belakang Dalimunthe (2018) menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan Inaray (2016) menemukan motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Nur Hasmalawati (2018) berjudul “Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kualitas kehidupan kerja dan motivasi kerja

terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja dan motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Paula Mantiri dan Lotje Kawet (2016) meneliti tentang pengaruh kompensasi, kesejahteraan, dan iklim kerja terhadap kinerja karyawan pada BPJS Kesehatan Manado. Dengan jumlah sampel sebesar 85 responden, penelitian ini menemukan bahwa kompensasi dan kesejahteraan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan iklim kerja secara parsial tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Agung Raharjo dan Kaman Nainggolan (2017) meneliti tentang pengaruh motivasi, insentif dan iklim kerja terhadap kinerja karyawan produksi di PT. Cipta TPI (MNCTV). Penelitian bertujuan untuk mencari pengaruh motivasi, insentif dan iklim kerja terhadap kinerja karyawan baik secara simultan maupun parsial. Hasil penelitian ini menemukan bahwa motivasi, insentif dan iklim kerja baik secara simultan maupun parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Riset dari Goverd Adler Clinton Rompas, Bernhard Tewal dan Lucky Dotulong (2018) berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pengawasan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Minahasa Tenggara” bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, pengawasan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini menemukan bahwa gaya kepemimpinan, pengawasan dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Secara parsial pengawasan dan

disiplin kerja berpengaruh signifikan sedangkan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Sri Eko Hartoyo (2017) meneliti tentang pengaruh motivasi kerja dan iklim kerja terhadap kinerja guru dengan moderasi kepemimpinan transformasional kepala sekolah yang merupakan suatu studi kasus pada Sekolah di Yayasan Institut Indonesia 48 Cabang Semarang. Penelitian ini menggunakan analisis jalur sebagai alat analisis. Hasil pengujian secara parsial menunjukkan bahwa motivasi, suasana sekolah dan kepemimpinan transformasional kepala sekolah masing-masing berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Sedangkan hasil pengujian regresi berganda dengan model moderasi menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memoderasi pengaruh motivasi terhadap kinerja guru tetapi memoderasi pengaruh suasana sekolah terhadap kinerja guru.

Penelitian oleh Suarni (2016) dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan dan Iklim Kerja terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada Badan Perencanaan Penelitian dan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Morowali”. Hasil penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan dan iklim kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Demikian juga iklim kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PNS.

Berdasarkan hasil pelacakan dan eksplorasi dari penelitian terdahulu, maka penulis menyusun tabel ringkasan penelitian terdahulu seperti disajikan pada Tabel 2.1.

Tabel 2.1 Kajian penelitian terdahulu

Peneliti (Tahun)	Judul	Persamaan	Perbedaan
Diyanti, Musa Hubeis dan M. Joko Affandi (2017)	Pengaruh Motivasi Kerja dan Iklim Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Implikasinya terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan Institut Pertanian Bogor	<ul style="list-style-type: none"> Menggunakan variabel motivasi kerja, iklim kerja dan kinerja sebagai variabel penelitian. 	<ul style="list-style-type: none"> Menggunakan analisis jalur dengan SEM, sedangkan penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda.
Gregorius Eka Cipta Anwar Rasulong (2019)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kedisiplinan Kerja, Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pemerintahan Kota Surabaya	<ul style="list-style-type: none"> Menggunakan alat analisis regresi linier berganda, Menggunakan variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan kinerja sebagai variabel penelitian. 	<ul style="list-style-type: none"> Menggunakan 4 variabel bebas (gaya kepemimpinan, kedisiplinan kerja, kepuasan kerja dan motivasi kerja), sedang penelitian ini hanya 3 variabel bebas (gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan iklim kerja).
Hasbiana Dalimunthe (2018)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Usaha Pembungkusan Garam	<ul style="list-style-type: none"> Menggunakan alat analisis regresi linier berganda, Menggunakan variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan kinerja sebagai variabel penelitian. 	<ul style="list-style-type: none"> Hanya menggunakan gaya kepemimpinan dan motivasi kerja sebagai variabel bebas, sedang penelitian ini menambahkan variabel iklim kerja.
Jelita Caroline Inaray, Olivia S. Nelwan dan Victor P.K. Lengkong (2016)	Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Amanah Finance di Manado.	<ul style="list-style-type: none"> Menggunakan alat analisis regresi linier berganda, Menggunakan variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan kinerja sebagai variabel penelitian. 	<ul style="list-style-type: none"> Menggunakan 2 variabel bebas (kepemimpinan dan motivasi kerja), sedang penelitian ini 3 variabel bebas (gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan iklim kerja).
Nur Hasmalawati (2018)	Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> Menggunakan alat analisis regresi linier berganda, Menggunakan variabel motivasi kerja dan kinerja sebagai variabel penelitian. 	<ul style="list-style-type: none"> Menggunakan kualitas kerja sebagai variabel bebas, sedangkan penelitian ini tidak menggunakan.
Paula Mantiri dan Lotje Kawet (2016)	Pengaruh Kompensasi, Kesejahteraan, dan Iklim Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada BPJS Kesehatan Manado	<ul style="list-style-type: none"> Menggunakan alat analisis regresi linier berganda, Menggunakan variabel iklim kerja dan kinerja sebagai variabel penelitian. 	<ul style="list-style-type: none"> Menggunakan kompensasi dan kesejahteraan sebagai variabel bebas, sedangkan penelitian ini tidak menggunakan.
Agung Raharjo dan Kaman	Pengaruh Motivasi, Insentif dan Iklim Kerja	<ul style="list-style-type: none"> Menggunakan alat analisis regresi linier 	<ul style="list-style-type: none"> Insentif sebagai variabel bebas, sedangkan dalam

Lanjutan Tabel 2.1

Peneliti (Tahun)	Judul	Persamaan	Perbedaan
Nainggolan (2017)	terhadap Kinerja Karyawan Produksi	berganda, • Menggunakan variabel motivasi kerja, iklim kerja dan kinerja sebagai variabel penelitian.	penelitian ini variabel insentif diganti dengan gaya kepemimpinan.
Goverd Adler Clinton Rompas, Bernhard Tewel dan Lucky Dotulong (2018)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pengawasan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Minahasa Tenggara.	• Menggunakan alat analisis regresi linier berganda, • Menggunakan variabel gaya kepemimpinan dan kinerja sebagai variabel penelitian.	• Menggunakan pengawasan dan disiplin kerja sebagai variabel, sedang dalam penelitian ini tidak digunakan.
Sri Eko Hartoyo (2017)	Pengaruh Motivasi Kerja dan Iklim Kerja terhadap Kinerja Guru dengan Moderasi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Studi pada Sekolah di Yayasan Institut Indonesia 48 Cabang Semarang	• Menggunakan variabel motivasi kerja, iklim kerja dan kinerja sebagai variabel penelitian.	• Menggunakan analisis jalur sebagai alat analisis, sedangkan dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda.
Suarni (2016)	Pengaruh Kepemimpinan dan Iklim Kerja terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada Badan Perencanaan Penelitian dan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Morowali	• Menggunakan alat analisis regresi linier berganda, • Menggunakan variabel gaya kepemimpinan, iklim kerja dan kinerja sebagai variabel penelitian.	• Menghubungkan antara kepemimpinan dan iklim kerja terhadap kinerja, sedangkan penelitian ini gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan iklim kerja terhadap kinerja.

Sumber : Penelitian terdahulu

Penelitian ini mempunyai persamaan dengan penelitian-penelitian terdahulu, yaitu penelitian ini dengan penelitian terdahulu (Rasulong (2019); Dalimunthe (2018) dan Inaray (2016)) sama-sama menggunakan variabel gaya kepemimpinan dan motivasi kerja sebagai variabel bebas. Penelitian ini dengan penelitian Suarni (2016) sama-sama menggunakan variabel gaya kepemimpinan dan iklim kerja sebagai variabel bebas. Penelitian ini dengan penelitian terdahulu (Diyanti dkk. (2019); Raharjo dan Nainggolan (2017) dan Hartoyo (2017)) sama-sama menggunakan variabel gaya kepemimpinan dan iklim kerja sebagai variabel

bebas. Penelitian ini dan penelitian Rompas dkk. (2018) sama-sama menggunakan variabel gaya kepemimpinan sebagai variabel bebas seperti penelitian. Penelitian ini menggunakan variabel motivasi kerja sebagai variabel bebas seperti penelitian Hasmalawati (2018). Penelitian ini dan penelitian Mantiri dan Kawet (2016) sama-sama menggunakan variabel iklim kerja sebagai variabel bebas seperti penelitian. Berdasarkan alat analisis yang digunakan penelitian menggunakan analisis regresi linier berganda sama dengan penelitian dari Rasulong (2019); Dalimunthe (2018); Inaray (2016); Hasmalawati (2018); Mantiri dan Kawet (2016); Raharjo dan Nainggolan (2017); Rompas dkk. (2018) dan Suarni (2016).

Adapun perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah penelitian dari Diyanti dkk. (2019) menggunakan alat analisis SEM-PLS, sedangkan dalam penelitian menggunakan analisis regresi linier berganda. Rasulong (2019) menggunakan empat variabel sebagai variabel bebas (gaya kepemimpinan, kedisiplinan kerja, kepuasan kerja dan motivasi kerja) sedangkan penelitian ini hanya tiga variabel bebas (gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan iklim kerja). Dalimunthe (2018) hanya menghubungkan antara gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja, sedangkan penelitian ini menambahkan variabel iklim kerja. Riset Inaray (2016) menghubungkan antara kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja, sedangkan penelitian ini gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan iklim kerja terhadap kinerja. Hasmalawati (2018), menggunakan kualitas kerja sebagai variabel bebas, sedangkan penelitian ini tidak menggunakan.

Penelitian Mantiri dan Kawet (2016) menggunakan kompensasi dan kesejahteraan sebagai variabel bebas, sedangkan penelitian ini tidak menggunakan. Raharjo dan Nainggolan (2017), menggunakan insentif sebagai variabel bebas, sedangkan dalam penelitian ini variabel insentif diganti dengan gaya kepemimpinan. Rompas dkk. (2018), tidak menggunakan variabel motivasi kerja dan iklim kerja, tetapi menggunakan pengawasan dan disiplin kerja sebagai variabel penelitian. Riset Hartoyo (2017) menggunakan analisis jalur sebagai alat analisis, sedangkan dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Suarni (2016), menghubungkan antara kepemimpinan dan iklim kerja terhadap kinerja, sedangkan penelitian ini gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan iklim kerja terhadap kinerja.

Perbedaan yang sangat jelas pada penelitian yang akan dilakukan ini adalah peneliti menggunakan variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan iklim kerja secara keseluruhan menjadi variabel bebas dalam penelitian ini, sehingga akan dapat diketahui pengaruh dari variabel-variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan iklim kerja terhadap kinerja baik secara simultan maupun parsial.

2.2 Kajian Teori

2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (SDM) sebenarnya adalah sebuah proses pengakuan atas pentingnya manusia sebagai sumber daya dalam sebuah organisasi. Manusia harus mendapatkan kesempatan untuk dikembangkan agar mampu berkontribusi secara optimal bagi organisasi termasuk juga dengan

pengembangan diri (Gomes, 2003). Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari konsep manajemen. Manajemen sendiri mencakup sejumlah aspek, yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*executing*) dan pengendalian (*controlling*). Aspek-aspek yang dimaksud melekat pada bagian-bagian utama sebuah organisasi bisnis yang dapat meliputi bagian produksi, pemasaran, keuangan, atau personalia. Mengingat pentingnya sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan organisasi, pengetahuan tentang manajemen SDM menjadi mutlak bagi pimpinan sebuah organisasi. Kata “manajemen” dapat dimaknai sebagai sebuah seni dan ilmu untuk mengelola sumberdaya yang ada dalam sebuah organisasi agar tercapai tujuan yang sudah ditetapkan (Rivai, 2014).

Pengertian tentang manajemen sumber daya manusia atau manajemen personalia sebagaimana disampaikan oleh sejumlah pakar. Menurut Flippo (2002), manajemen sumber daya manusia mencakup empat aktivitas utama (fungsi) manajemen atas pengadaan sumberdaya manusia, mengembangkannya, memberikan kompensasi, mengintegrasikan, melakukan pemeliharaan, dan memutuskan hubungan kerja. Semua dilakukan dalam upaya untuk mencapai tujuan bersama. Hasibuan (2013) memaknai manajemen sumber daya manusia sebagai ilmu dan seni bagaimana mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja, agar tercapai efektivitas dan efisiensi yang dapat membantu terwujudkannya tujuan organisasi. Tunggal (2003) mengartikan manajemen sumber daya manusia sebagai fungsi manajemen yang berhubungan dengan perolehan, penempatan, pelatihan, dan pengembangan pegawai/karyawan suatu organisasi. Handoko

(2011) menyatakan manajemen sumber daya manusia sebagai tindakan menarik, menyeleksi, mengembangkan, memelihara dan menggunakan sumber daya manusia guna tercapainya tujuan bersama.

Barthos (1990) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia telah menjadi sebuah masalah baru yang dirasakan oleh organisasi bisnis pada era 1960-an. Juga ditegaskan bahwa manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan upaya pembinaan, penggunaan dan perlindungan manusia sebagai sumber utama sebuah organisasi baik yang terikat maupun yang tidak terikat dalam hubungan kerja.

Sumber daya manusia diharapkan tidak hanya mampu, cakap, atau terampil, tetapi juga harus mempunyai kemauan dan kesungguhan serta kemampuan untuk bekerja dengan efektif dan efisien. Selain itu, tenaga manusia yang ada di organisasi harus memiliki moral kerja dan kedisiplinan yang tinggi agar tujuan bersama dapat terwujud.

a. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Herman (2008), manajemen sumber daya manusia memiliki empat tujuan. Keempat tujuan yang dimaksud adalah tujuan organisasional, tujuan fungsional, tujuan sosial, dan tujuan personal. Tujuan organisasional dikaitkan dengan bagaimana memahami manajemen sumber daya manusia (MSDM) agar mampu menyumbang pencapaian efektivitas dan efisiensi organisasi. Departemen atau divisi sumber daya manusia biasanya dibentuk dengan maksud untuk membantu pimpinan. Tujuan fungsional berkaitan dengan upaya mempertahankan sumbangsih departemen sesuai dengan kebutuhan organisasi. Oleh karena itu,

peran sentral sumber daya manusia akan menjadi sia-sia dan tidak berarti apa-apa manakala kriteria yang melekat pada manajemen sumber daya manusia ditemukan lebih rendah daripada tingkat kebutuhan yang telah ditetapkan oleh organisasi sebelumnya.

Tujuan sosial berkaitan dengan aspek etis dan sosial dalam merespon kebutuhan dan tantangan masyarakat atau lingkungan sekitar organisasi agar dampak negatif terhadap organisasi dapat diminimalkan. Kegagalan organisasi memanfaatkan sumber daya yang ada bagi masyarakat sekitar dapat memunculkan kendala bagi organisasi.

Tujuan personal berkaitan dengan upaya membantu karyawan untuk mencapai tujuan pribadinya. Dalam hal ini, organisasi harus mampu mewujudkan sumbangsih individual terhadap pencapaian tujuan organisasi. Organisasi atau manajemen harus memperhatikan tujuan personal karyawan. Untuk itu, organisasi harus mempertahankan keberadaan karyawan dan menjaganya sampai pension nanti. Jika organisasi tidak mempertimbangkan tujuan personal, maka dikuatirkan kinerja dan kepuasan karyawan akan berkurang atau melemah yang pada gilirannya dikuatirkan karyawan terpaksa berhenti bekerja dan pindah ke tempat lain.

b. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Sebagaimana halnya fungsi manajemen umum, manajemen sumber daya manusia memiliki empat fungsi utama, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Perencanaan SDM merupakan seperangkat kegiatan yang berhubungan dengan perencanaan atas kebutuhan jumlah pegawai

atau SDM dari suatu organisasi di waktu mendatang. Estimasi atas jumlah atau jenis tenaga kerja untuk semua bagian menjadi tanggung jawab dari bagian SDM atau sering disebut bagian kepegawaian yang bertugas menyusun rencana secara terstruktur. Departemen SDM selalu melakukan analisis atas segala hal yang menjadi tanggung jawabnya. Tugas departemen SDM antara lain adalah melakukan penarikan pegawai, melakukan seleksi pegawai, mengembangkan pegawai dan lain-lain (Sirait, 2006).

Menurut Milkovich dan Mahoney dalam Sirait (2006:26), perencanaan sumber daya manusia mencerminkan sebuah "*systematically forecasts an organization future supply of and demand for employees*". Perencanaan SDM dapat didefinisikan sebagai suatu metode untuk menetapkan kebutuhan tenaga kerja. Kebutuhan tersebut dapat dianalisis secara kuantitas maupun kualitas yang mencakup suatu periode waktu tertentu. Selain itu, perencanaan SDM juga mencakup aktivitas menentukan bagaimana memenuhi kebutuhan tenaga kerja (Westerman dan Donoghue, 2002). Menurut Manullang (2001), fokus dari perencanaan SDM adalah pada tindakan tertentu yang harus diambil oleh manajemen untuk menjamin bahwa ketersediaan tenaga kerja di organisasi tercukupi baik secara kuantitas maupun secara kualitas. Tenaga kerja harus tersedia cukup untuk berbagai posisi atau jabatan yang ada di organisasi termasuk antisipasinya.

Halim dan Zeki (2012) menekankan pentingnya perencanaan SDM dalam sebuah organisasi yang mencakup aspek kuantitas dan kualitas, kecukupan dan ketepatan, ketersediaan SDM yang cakap dan menjamin penggunaan SDM secara

efektif. Halim dan Zeki menyimpulkan bahwa perencanaan SDM harus mampu menyelesaikan sejumlah hal penting, yaitu: efektivitas penggunaan, estimasi kebutuhan, pengembangan dan kesesuaian program kebijakan, dan mengkaji ulang serta mengawasi seluruh proses.

Organisasi harus mampu merencanakan dan mengestimasi kuantitas atau jumlah dan kebutuhan jenis SDM. Perencanaan SDM yang baik dan benar akan membuat organisasi mampu menempatkan orang pada posisi yang tepat (*the right man on the right place*). Perencanaan SDM tidak saja bermanfaat bagi tercapainya tujuan organisasi, namun juga diharapkan dapat membantu perusahaan dalam melakukan perencanaan jangka pendek dan jangka panjang (Sirait, 2006).

Setidaknya ada dua aktivitas utama yang harus dilakukan dalam menyusun perencanaan SDM, yaitu menetapkan kebutuhan SDM dan menentukan suplai SDM. Sebelum menentukan kebutuhan SDM untuk masa mendatang, pertamanya manajemen harus dapat menentukan rencana strategis perusahaan. Kedua, manajemen harus mampu memperkirakan tingkat kegiatan di masa mendatang. Perhitungan atau perkiraan kebutuhan SDM dapat dilakukan dengan salah satu dari empat cara yang umum dikenal, yaitu: penilaian manajerial, analisis rasio kecenderungan, analisis pekerjaan, dan analisis keahlian dan keterampilan (Manullang, 2001).

Secara umum, proses perencanaan SDM terdiri atas tiga kegiatan. Urutan dari ketiga kegiatan tersebut tidak dapat tumpang tindih. Ketiga kegiatan yang dimaksud adalah peramalan (*forecasting*), pemrograman (*programming*), dan

evaluasi dan pengendalian (Sirait, 2006). Berikut ini diulas masing-masing urutan kegiatan tersebut.

1) Peramalan

Peramalan SDM adalah mengestimasi kebutuhan SDM organisasi (*labor demand*). Selain itu, organisasi juga memperkirakan jumlah SDM yang tersedia di dalam dan di luar serta melakukan penyesuaian kebutuhan dan ketersediaan SDM.

2) Penyusunan program

Kegiatan penyusunan program mencakup perumusan tujuan, penetapan aneka alternatif program, menyusun strategi perolehan SDM, dan tindak lanjut kegiatan yang diperlukan.

3) Evaluasi dan pengendalian

Evaluasi dan pengendalian berisi kegiatan penilaian atas segala hal yang telah dijalankan pada dua tahap sebelumnya. Selanjutnya diberikan umpan-balik untuk mendapatkan pengesahan. Seluruh aktivitas tersebut hanya dapat dijalankan secara benar apabila didukung oleh lengkapnya data kepegawaian. Data yang dimaksud meliputi data jumlah SDM, jenis kelamin, tingkat pendidikan, kemampuan khusus SDM (keterampilan), umur, pengalaman pekerjaan, dan posisi atau jabatan terakhir.

Pengorganisasian berkaitan dengan program-program yang disusun dan ditetapkan mengharuskan dibentuknya unit atau departemen pelaksana program-program yang dimaksud. Singkatnya, manajer personalia harus dapat membentuk

satu department melalui perancangan struktur yang mendeskripsikan keterkaitan tugas antar pegawai dan antar faktor-faktor fisik.

Pengarahan dapat juga dimaknai sebagai pemberian semangat atau perintah agar pegawai mulai melakukan aktivitas rutinnya. Fungsi ini harus mampu menumbuh-kembangkan keinginan pegawai agar secara aktif memulai bekerja. Pengendalian merupakan kegiatan yang berkaitan dengan pengamatan terhadap aktivitas perencanaan serta perbaikan jika ada kesalahan atau penyimpangan atas pelaksanaan aktivitas (Sirait, 2006). Disamping munculnya fungsi manajemen, manajer harus mempunyai kemampuan menjalankan fungsi operasional. Contoh dari fungsi operasional perusahaan adalah mendapatkan pegawai, mengembangkan pegawai, memberikan imbalan, mengintegrasikan, mempertahankan dan memutuskan hubungan kerja.

Penelitian ini berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia yang bertujuan mengelola SDM secara benar dan tepat yang diharapkan dapat erciptanya pelaksanaan manajemen secara optimal di organisasi, dan pelaksanaan pelayanan publik dalam penanggulangan DBD. Variabel-variabel yang diteliti meliputi semangat kerja, kompensasi, kepuasan kerja, iklim kerja, kecerdasan emosional dan kinerja pegawai merupakan bidang garapan manajemen sumber daya manusia yang terkait erat dengan keberhasilan pelaksanaan manajemen. Konsep MSDM mencakup perencanaan SDM, analisis pekerjaan, rekrutmen, seleksi, motivasi kerja, produktivitas, pelatihan dan pengembangan, kinerja, kompensasi, perencanaan karir, keselamatan dan kesehatan kerja, pemberhentian, dan sistem informasi (Husein, 2000).

Uraian di atas jelas menunjukkan bahwa peran SDM dalam suatu organisasi sangat penting. Tantangan yang dihadapi manusia ke depan adalah menciptakan aneka ragam organisasi dan sekaligus menuntut tercapainya sebuah efisiensi, efektivitas, dan produktivitas pengelolaan. Ketergantungan organisasi pada SDM yang bermutu tinggi akan semakin tinggi, tanpa harus mengabaikan perhatian terhadap manajemen sumber-sumber organisasi lainnya. Untuk mewujudkan tujuan organisasi, perlu peningkatan kesadaran tentang maksud semua kegiatan SDM untuk meningkatkan sumbangan SDM terhadap keberhasilan organisasional.

2.2.2 Kinerja

Kinerja merupakan hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai, 2014). Lebih lanjut Rivai menyatakan bahwa kinerja tidak berdiri sendiri tapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan kompensasi, dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Dengan kata lain kinerja ditentukan oleh kemampuan, keinginan dan lingkungan. Oleh karena itu agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan dan mengetahui pekerjaannya serta dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan (Mariam, 2009).

Menurut Mangkunegara (2009) pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam

melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, sedangkan Wibowo (2010) mengemukakan bahwa kinerja adalah implementasi dari rencana yang telah disusun tersebut. Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi, dan kepentingan. Bagaimana organisasi menghargai dan memperlakukan sumber daya manusianya akan memengaruhi sikap dan perilakunya dalam menjalankan kinerja.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas maka dapat diketahui bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang pegawai sesuai dengan pekerjaan yang diberikan kepadanya dalam waktu tertentu. Kinerja juga merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh pegawai yang biasanya digunakan sebagai dasar penilaian terhadap pegawai atau organisasi. Kinerja yang baik merupakan suatu langkah utama untuk menuju tercapainya suatu tujuan organisasi.

Menurut Robins (2006), indikator atau kriteria untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada lima indikator yaitu:

- 1) Kualitas, diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
- 2) Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah sirkulasi aktivitas yang diselesaikan.
- 3) Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

- 4) Efektifitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam menggunakan sumber daya.
- 5) Kemandirian merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerja pada komitmen kerjanya. Hal ini merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan insting dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

2.2.3 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan menurut Kartono (2008) adalah sifat, kebiasaan, temperamen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain. Menurut Supardo (2006), gaya kepemimpinan adalah suatu cara dan proses kompleks dimana seseorang mempengaruhi orang-orang lain untuk mencapai suatu misi, tugas atau suatu sasaran dan mengarahkan organisasi dengan cara yang lebih masuk akal. Pendapat lain menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin (Rivai, 2014).

Menurut Hasibuan (2013), gaya kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan menurut Thoha (2010), gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh

seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, maka diketahui bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu cara, pola dan kemampuan tertentu yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam bersikap, berkomunikasi dan berinteraksi untuk mempengaruhi, mengarahkan, mendorong dan mengendalikan orang lain atau bawahan agar bisa melakukan suatu pekerjaan sehingga mencapai suatu tujuan.

Menurut Kartono (2008), gaya kepemimpinan seseorang dapat dilihat dan dinilai dari beberapa indikator sebagai berikut:

- 1) Kemampuan Mengambil Keputusan. adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.
- 2) Kemampuan Memotivasi. adalah Daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.
- 3) Kemampuan Komunikasi. adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.

- 4) Kemampuan Mengendalikan Bawahan. Seorang Pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk di dalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.
- 5) Tanggung Jawab. Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.
- 6) Kemampuan Mengendalikan Emosional. adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

2.2.4 Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah kemauan kerja yang timbul karena adanya dorongan dari dalam diri karyawan sebagai hasil integrasi keseluruhan daripada kebutuhan pribadi, pengaruh lingkungan fisik dan sosial dimana kekuatannya tergantung daripada proses pengintegrasian tersebut (Anoraga, 2015). Menurut Wexley dan Yukl (2002), motivasi berarti pemberian/penimbulkan motif, dan hal/keadaan yang menimbulkan motif, sedangkan Motivasi Kerja adalah sesuatu yang menimbulkan

semangat atau dorongan kerja, dimana kuat atau lemahnya motivasi kerja seorang karyawan ikut andil dalam menentukan besar kecilnya prestasi yang dicapai.

Pendapat lain menyebutkan bahwa motivasi kerja adalah kondisi yang berpengaruh dalam membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja (McCormick, 2010). Berelson and Steiner (2010) mengemukakan bahwa motivasi kerja memiliki arti sebagai sikap mental dan keadaan kejiwaan manusia yang memberikan energi, menggerakkan/mendorong kegiatan dan mengarah/menyalurkan perilaku ke arah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan. Menurut Siagian (2008), motivasi kerja merupakan daya pendorong yang mengakibatkan seorang karyawan mau dan rela untuk menggerakkan kemampuan dalam membentuk keahlian dan keterampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran perusahaan yang telah ditentukan sebelumnya.

Berdasarkan beberapa pendapat yang dikemukakan oleh para ahli dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah suatu proses dimana kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ke tercapainya tujuan tertentu dan tujuan organisasi dan untuk memenuhi beberapa kebutuhan. Kuat lemahnya motivasi kerja seorang tenaga kerja ikut menentukan besar kecilnya prestasi.

Indikator Motivasi Kerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2009) adalah sebagai berikut :

- 1) Tanggung Jawab, memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi terhadap pekerjaannya
- 2) Prestasi Kerja, melakukan sesuatu/pekerjaan dengan sebaik-baiknya
- 3) Peluang Untuk Maju, keinginan mendapatkan upah yang adil sesuai dengan pekerjaan
- 4) Pengakuan Atas Kinerja, keinginan mendapatkan upah lebih tinggi dari biasanya.
- 5) Pekerjaan yang menantang, keinginan untuk belajar menguasai pekerjaannya di bidangnya.

2.2.5 Iklim Kerja

Sunyoto (2016) mengatakan iklim organisasi adalah serangkaian perasaan dan persepsi dari pihak berbagai pekerja yang dapat berubah dari waktu ke waktu dan dari satu pekerja ke pekerja yang lain. Iklim merupakan karakteristik organisasi yang sementara dan berubah-ubah tetapi budaya mengacu pada karakteristik organisasi yang bertahan lama. Iklim kerja dari suatu organisasi ini merupakan karakteristik yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya. Pengendalian iklim kerja merupakan salah satu cara yang dapat digunakan untuk meningkatkan produktivitas sumber daya manusia.

Pengertian iklim kerja menurut Sugiyono dalam Agustini (2011) adalah lingkungan dari dalam organisasi atau perusahaan yang dapat menciptakan suasana kerja yang baik dan buruk bagi para karyawan. Sedangkan James L. Gibson, dkk dalam Agustini (2011) menyatakan bahwa iklim kerja dari suatu organisasi adalah sifat lingkungan kerja atau lingkungan psikologis dalam

organisasi yang dirasakan oleh para pekerja atau anggota organisasi dan dianggap dapat mempengaruhi sikap dan perilaku pekerja terhadap pekerjaannya. Keith Davis dalam Agustini (2011) mengemukakan pengertian iklim organisasi sebagai *“The human environment within which an organizations employees do their work”* yang mengandung arti bahwa iklim organisasi itu adalah yang menyangkut semua lingkungan yang ada atau yang dihadapi oleh manusia di dalam suatu organisasi tempat mereka melaksanakan pekerjaannya.

Davis dan Newstrom dalam Darodjat (2015) menyatakan iklim organisasi sebagai kepribadian sebuah organisasi yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya, iklim organisasi mengarah pada persepsi masing-masing anggota dalam memandang organisasi. Denison (1996) dalam Darodjat (2015) iklim mengacu pada situasi dan hubungannya dengan pemikiran, perasaan, perilaku anggota organisasi, bersifat sementara dan subjektif dari sudut pandang, dan dapat dimanipulasi oleh orang-orang yang memiliki pengaruh dalam organisasi tersebut.

Secara keseluruhan, iklim berperan dalam kebutuhan suatu budaya dan membidangi perkembangan budaya tersebut. Iklim organisasi penting karena menjembatani praktik praktik pengelolaan sumberdaya manusia dengan produktivitas, secara umum berlaku sebagai faktor-faktor penengah antara unsur-unsur sistem kerja dengan ukuran-ukuran yang berbeda keefektifan organisasi seperti produktivitas, kualitas, kepuasan, dan vitalitas. Pada dasarnya banyak yang mempengaruhi iklim organisasi pada sebuah perusahaan atau organisasi, menurut Greenberg dan Baron (2012) indikator-indikator tersebut meliputi:

- 1) Kepercayaan, yaitu dimana setiap karyawan harus berusaha keras dalam mengembangkan dan mempertahankan hubungan yang didalamnya terdapat keyakinan dan kredibilitas yang didukung oleh pernyataan dan tindakan.
- 2) simpati dan dukungan, para karyawan di semua level organisasi harus diajak berkomunikasi dan berkonsultasi mengenai semua masalah dalam kebijakan organisasi yang relevan dengan kedudukan mereka serta berperan dalam pembuatan keputusan dan penetapan tujuan.
- 3) Kejujuran, yaitu suasana umum yang diliputi kejujuran dan keterusterangan harus mewarnai hubungan dalam organisasi, dan karyawan mampu mengatakan apa yang ada dalam pikiran mereka.
- 4) Komunikasi, yaitu (karyawan organisasi relative tahu akan informasi yang berhubungan dengan tugas mereka).
- 5) Fleksibelitas/otonomi, yaitu karyawan di setiap level organisasi mempunyai kekuatan pada diri sendiri yang mana dapat menerima saran ataupun menoiak dengan pikiran terbuka.
- 6) Resiko pekerjaan, yaitu adanya komitmen dalam organisasi tentang pekerjaan yang beresiko tinggi, kualitas tinggi, dan produktivitasnya tinggi dengan menunjukkan perhatian besar pada anggota lainnya.

2.3 Kerangka Konseptual

Sumber daya manusia (SDM) memiliki peran penting sebagai potensi penggerak seluruh aktivitas organisasi. Setiap organisasi harus bisa menjaga, memelihara dan meningkatkan kualitas kinerja SDM. Salah satu cara yang dapat

dilakukan oleh perusahaan dalam meningkatkan kualitas kinerja adalah dengan memberikan perhatian berupa motivasi kerja kepada karyawannya dan menciptakan iklim kerja yang baik. Selain itu, hal terpenting yang harus dilakukan oleh organisasi, adalah bagaimana karyawan dapat menikmati pekerjaannya sehingga karyawan dapat mengerjakan pekerjaannya tanpa ada tekanan. Untuk itu diperlukan suatu gaya kepemimpinan yang dapat menyebabkan karyawan dapat menikmati pekerjaan dan melaksanakan tanpa tekanan, tanpa harus menurunkan kinerja dari karyawan tersebut. Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya (Tampi, 2014). Sementara itu, pendapat lain menyebutkan bahwa suatu gaya kepemimpinan melihat dari tingkah laku seorang pemimpin yang dapat dirasakan oleh orang lain (Hersey, 2014). Seorang pemimpin (*leader*) harus mampu mempengaruhi para bawahannya untuk bertindak sesuai dengan visi, misi, serta tujuan pemerintah. Pemimpin harus mampu memberikan wawasan dan membangkitkan kebanggaan serta menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan dari bawahannya. Seorang pemimpin harus fleksibel dalam pemahaman segala potensi yang dimiliki oleh individu dan berbagai permasalahan yang dihadapi individu tersebut (Lamidi, 2016).

Berdasarkan kajian teoritis, kajian empirik dan pengembangan hipotesis yang telah diuraikan, maka model kerangka konseptual dalam penelitian ini sebagai berikut:

peningkatan kinerja karyawan ini adalah iklim kerja. Iklim kerja yang baik, kondusif dan penuh kekeluargaan akan membuat kinerja karyawan tinggi. Menurut Daft (2002), apabila iklim kerja membahagiakan, akan sangat mendukung terjadinya kinerja yang optimal. Antara iklim kerja, gaya kepemimpinan dan motivasi kerja ini bisa saja memengaruhi kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Beberapa penelitian tentang hubungan antara gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan iklim kerja dengan kinerja karyawan telah dilaksanakan dan memberikan hasil yang berbeda. Rasulong (2019) dan Inaray dkk. (2016) menemukan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja. Hartoyo (2017) menemukan bahwa motivasi kerja dan iklim kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja, sedangkan Raharjo dan Nainggolan (2017) menemukan hal yang sebaliknya. Suarni (2016) menemukan bahwa gaya kepemimpinan dan iklim kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja. Berdasarkan penjelasan di atas maka hipotesis penelitian ini adalah:

H₁: Gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan iklim kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan.

Secara parsial beberapa penelitian menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Dalimunthe, 2018); Inaray dkk., 2016; Suarni, 2016). Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis penelitian ini adalah:

H_{2a}: Gaya kepemimpinan, berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan.

Penelitian oleh Diyanti dkk. (2017); Rasulong (2019); Dalimunthe (2018) dan Hartoyo (2017) menemukan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis penelitian ini adalah:

H_{2b}: Motivasi kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan.

Diyanti dkk. (2017); Hartoyo (2017) dan Suarni (2016) menemukan bahwa iklim kerja berpengaruh terhadap kinerja. Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis penelitian ini adalah:

H_{2c}: Iklim kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan.

Motivasi merupakan daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya karena dengan tercapainya tujuan organisasi berarti tercapai pula tujuan pribadi para anggota organisasi yang bersangkutan (Siagian, 2002). Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (*situation*). Di sisi lain motivasi kerja sendiri memiliki pengertian dari beberapa ahli yakni motivasi kerja adalah suatu dorongan, upaya dan keinginan yang terdapat di dalam diri manusia, memberi daya serta mengarahkan perilaku untuk melaksanakan tugas-tugas dengan baik dalam lingkup pekerjaannya. Motivasi sebagai proses yang bermula dari kekuatan dalam hal fisiologis dan psikologis atau kebutuhan yang menyebabkan berperilaku ataupun dorongan yang ditujukan pada sebuah tujuan (Hakim, 2006). Motivasi sangat penting karena merupakan hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia supaya bekerja dengan giat dan antusias untuk mencapai hasil yang optimal. Motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang ikut menentukan tinggi

rendahnya kinerja seseorang. Suasana batin terlihat dalam semangat atau gairah kerja yang menghasilkan kegiatan kerja sebagai dorongan bagi pencapaian tujuan bisnis organisasi perusahaan tempatnya bekerja. Dari psikologis kenyataannya menunjukkan bahwa gairah seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sangat dipengaruhi oleh motivasi kerja yang mendorongnya. Dengan kata lain setiap pekerjaan memerlukan motivasi yang kuat agar bersedia melaksanakan pekerjaan dan mampu menciptakan kinerja yang tinggi secara bersemangat, bergairah dan berdedikasi.

Penelitian-penelitian Diyanti dkk. (2017); Rasulong (2019); Raharjo (2017) dan Hartoyo (2017) menemukan bahwa motivasi kerja lebih dominan dalam memengaruhi kinerja. Berdasarkan penjelasan di atas maka hipotesis penelitian ini adalah:

H₃: Variabel motivasi kerja merupakan variabel yang berpengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan.

BAB III. METODE PENELITIAN

3.1 Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Bank Indonesia Cabang Jember Jl. Gajahmada No. 224 Kecamatan Kaliwates Kabupaten Jember Jawa Timur pada bulan Mei 2021.

3.2 Populasi, Sampel dan Sampling

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Bank Indonesia Cabang Jember sebanyak 101 orang, sedangkan teknik pengambilan sampel (sampling) dalam penelitian ini menggunakan teknik *Simple Random Sampling* yaitu pengambilan sampel dari anggota populasi dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada didalam populasi, tetapi peneliti menetapkan kriteria inklusi dalam penelitian ini, yaitu sampel penelitian adalah pegawai tetap dan pegawai kontrak (outsourcing) Bank Indonesia cabang Jember.

Penentuan jumlah sampel penelitian menggunakan rumus Slovin dengan toleransi 10% (Sugiyono, 2013) dengan rumus sebagai berikut:

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

Keterangan:

n = Sampel

N = Populasi

e = Toleransi (10%)

Hasil perhitungan dengan rumus Slovin adalah:

$$n = \frac{101}{1 + 101.(0,10)^2} = \frac{101}{1 + 1,01} = \frac{101}{2,01} = 50,24876 \rightarrow 51$$

Berdasarkan perhitungan dengan rumus Slovin tersebut, maka diperoleh sampel penelitian sebanyak 51 responden.

3.3 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis yang digunakan adalah analisis statistik dengan analisis regresi linier berganda. Penelitian ini dirancang dalam bentuk penelitian survey. Penelitian survey merupakan penelitian lapangan yang dilakukan terhadap beberapa sampel dari suatu populasi tertentu yang pengumpulan datanya dilakukan dengan menggunakan kuesioner (Abidin, 2007). Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer.

Data Primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari objek yang diteliti. Sugiyono (2013) menyatakan bahwa sumber primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data primer diperoleh melalui kuesioner yang disebarakan kepada responden. Setelah data yang dibutuhkan telah terkumpul, maka langkah selanjutnya adalah mengolah, menganalisis dan memproses data untuk diperoleh kesimpulan dari penelitian ini. Analisis data dilakukan dengan pendekatan kuantitatif.

3.4 Identifikasi Variabel

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari dua macam, yaitu variabel independen dan variabel dependen. Variabel independen sering disebut variabel stimulus, predictor dan antecedent. Dalam bahasa Indonesia disebut sebagai variabel bebas. Sugiyono (2013) mengemukakan bahwa variabel bebas

merupakan variabel yang memengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen. Dalam penelitian ini variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan iklim kerja ditetapkan peneliti sebagai variabel bebas atau independen.

Variabel dependen atau variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 2013). Variabel dependen adalah variabel yang menjadi pusat perhatian peneliti. Dalam penelitian ini peneliti menetapkan kinerja karyawan sebagai variabel terikat atau dependen.

3.5 Definisi Operasional Variabel Penelitian

Penelitian terdiri dari dua macam, yaitu variabel independen atau variabel bebas (gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan iklim kerja) dan variabel dependen atau variabel terikat (kinerja karyawan). Adapun definisi operasional dari masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

3.5.1 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara, pola dan kemampuan tertentu yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam bersikap, berkomunikasi dan berinteraksi untuk memengaruhi, mengarahkan, mendorong dan mengendalikan orang lain atau bawahan agar bisa melakukan suatu pekerjaan sehingga mencapai suatu tujuan. Adapun indikator dalam variabel gaya kepemimpinan ini diadopsi dari Kartono (2008) yang terdiri dari enam (6) indikator yaitu:

1. Pengambilan keputusan setelah menerima saran atau usulan dari karyawan,

2. Kemampuan memotivasi karyawan agar bekerja sesuai dengan tujuan organisasi,
3. Kemampuan memberitahu karyawan tentang apa yang harus dikerjakan oleh karyawan,
4. Kemampuan menekankan kepada karyawan untuk bertanggung jawab dengan tugas yang diberikan,
5. Berpegang kepada garis-garis yang telah ditetapkan bersama dalam menjalankan suatu kebijakan,
6. Kemampuan mengendalikan perasaan ketika terjadi suatu masalah dalam pekerjaan.

3.5.2 Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan yang timbul karena adanya dorongan dari dalam diri karyawan sebagai hasil integrasi keseluruhan daripada kebutuhan pribadi, pengaruh lingkungan fisik dan sosial dimana kekuatannya tergantung daripada proses pengintegrasian tersebut. Indikator motivasi kerja dalam penelitian ini diadopsi dari Mangkunegara (2009) adalah:

1. Penyelesaian pekerjaan yang menjadi tanggung jawab,
2. Berusaha untuk mencapai keunggulan dalam bekerja,
3. Melihat hasil penilaian pekerjaan untuk pencapaian yang lebih baik,
4. Kesempatan untuk promosi jabatan atas prestasi yang dicapai,
5. Penghargaan atas prestasi yang dicapai,
6. Mampu bekerja di bawah tekanan dan batas waktu yang telah ditentukan.

3.5.3 Iklim Kerja

Iklim kerja adalah suasana kerja yang didambakan oleh karyawan yang mencakup hubungan antar karyawan dan hubungan antar karyawan dan pimpinan, keterlibatan karyawan dalam kegiatan kantor, keterbukaan dalam organisasi, kelancaran komunikasi dan kebebasan berkreasi/berinovasi. Indikator iklim kerja dalam penelitian ini diadopsi dari pendapat Sugiono (2006) adalah:

1. Kepercayaan penuh oleh pimpinan,
2. Perilaku manajemen yang secara positif kepada karyawan,
3. Kejujuran dalam bekerja,
4. Komunikasi yang baik dengan sesama rekan kerja,
5. Bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilaksanakan,
6. Tingkat tantangan dalam pekerjaan.

3.5.4 Kinerja karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan sesuai dengan pekerjaan yang diberikan kepadanya dalam waktu tertentu. Indikator kinerja karyawan dalam penelitian ini diadopsi dari pendapat Afandi (2018), yaitu:

1. Kreativitas dalam penyelesaian suatu pekerjaan dengan cepat,
2. Penyelesaian tugas sesuai dengan permintaan,
3. Kualitas hasil pekerjaan memuaskan,
4. Penyelesaian tugas secara tepat waktu,
5. Tidak menggunakan jam istirahat untuk bekerja, kecuali kepentingan mendesak,

6. Pelaksanaan pekerjaan sesuai kemampuan yang dimiliki.

3.6 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode kuesioner, wawancara dan studi pustaka.

1. Kuesioner ini berupa angket tertutup yang terdiri dari dua bagian, yaitu data pribadi responden untuk bagian pertama dan item pernyataan pengukur konstruk atau variabel yang digunakan dalam model untuk bagian kedua. Pengumpulan data dilakukan secara langsung dengan meminta kesediaan responden untuk mengisi kuesioner di tempat kerja.
2. Wawancara merupakan proses untuk memperoleh informasi dengan cara bertatap langsung dengan responden atau pihak terkait guna mendukung data yang diperoleh melalui kuesioner.
3. Studi pustaka diperoleh dengan membaca literature-literatur yang berhubungan dengan permasalahan yang diteliti, berupa teori-teori yang dikemukakan para ahli yang berhubungan dengan penelitian diperoleh dari buku, jurnal, penelitian terdahulu dan internet.

3.7 Metode Analisis Data

3.7.1 Uji Instrumen Penelitian

a. Uji Validitas

Tujuan dari uji validitas ini adalah untuk melihat validasi hasil penelitian. Hasil penelitian dikatakan valid jika terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti.

Dengan demikian, validitas menunjuk kepada ketepatan dan kecermatan uji dalam menjalankan fungsi ukurnya atau memberikan hasil ukur sesuai dengan makna dan tujuan diadakan uji tersebut. Uji validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan validitas konstruk pada data variabel independen (X) dan variabel dependen (Y) dengan teknik korelasi *Product Moment Pearson* (Rochaety dkk., 2007).

Kriteria pengambilan keputusan untuk uji validitas adalah sebagai berikut:

1. Apabila nilai (koefisien korelasi) r -hitung $>$ r -tabel atau nilai sig (signifikansi korelasi) $<$ 0,05 (taraf kesalahan 5%), maka data tersebut dikatakan valid;
2. Apabila nilai (koefisien korelasi) r -hitung $<$ r -tabel atau nilai sig (signifikansi korelasi) $>$ 0,05 (taraf kesalahan 5%), maka data tersebut dikatakan tidak valid.

b. Uji Reliabilitas

Tujuan uji reliabilitas ini adalah untuk mengetahui kehandalan kuesioner yang diajukan sehingga dapat memberikan hasil sama ketika dilakukan pengukuran kembali terhadap subyek yang sama pada waktu yang berlainan. Dengan demikian setiap alat pengukur dituntut memiliki kemampuan untuk memberikan hasil pengukuran yang konsisten. Untuk tujuan tersebut uji reliabilitas ini dilakukan dengan menggunakan rumus *Cronbach-Alpha* (Rochaety dkk., 2007).

Reliabilitas menunjuk pada suatu pengertian bahwa sesuatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data (Arikunto,

2011). Kriteria pengujian menggunakan cara pengukuran berulang sebagai berikut (Sandjojo, 2011):

- a. Kuesioner dinyatakan reliabel jika *Cronbach-Alpha* $> 0,60$;
- b. Kuesioner dinyatakan tidak reliabel jika *Cronbach-Alpha* $< 0,60$.

3.7.2 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik bertujuan untuk mengetahui kelayakan penggunaan model regresi dalam penelitian ini sehingga tidak menimbulkan bias dalam analisis data. Menurut Latan dan Temalagi (2013:56), uji asumsi terdiri dari uji normalitas, uji multikolinieritas dan uji heteroskedastisitas.

a. Uji Normalitas

Menurut Ghozali (2012:29), Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Menurut Ghozali (2012:160), untuk menguji normalitas data digunakan uji *Kolmogorov-Smirnov*. Uji ini dilakukan dengan cara melihat signifikansi pada alpha (α) 0,05. Jika nilai probabilitas $> 0,05$, maka dikatakan data berdistribusi normal dan jika nilai probabilitas $< 0,05$, maka dikatakan data tidak berdistribusi normal.

b. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antara variabel independen. Menurut

Ghozali (2012:106), pengujian multikolinieritas dapat dilakukan dengan menggunakan *Variance Inflation Factor* (VIF) dengan kriteria sebagai berikut :

1. Jika angka tolerance di bawah 0,10 dan $VIF \geq 10$, dikatakan terdapat gejala multikolinieritas.
2. Jika angka tolerance di atas 0,10 dan $VIF \leq 10$, dikatakan tidak terdapat gejala multikolinieritas.

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heterokedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Menurut Ghozali (2012:142), uji ini dapat dilakukan menggunakan uji Glejser, dimana jika signifikansi $> 0,05$, maka tidak terjadi gejala heterokedastisitas dan sebaliknya.

Uji glejser digunakan untuk meregresi nilai absolut residual terhadap variabel independen (Ghozali, 2012). Jika variabel independen secara statistik berpengaruh signifikan (kurang dari 0,05 atau 5%) terhadap variabel dependen, maka indikasi terjadi heteroskedastisitas. Sebaliknya jika variabel independen secara statistik tidak berpengaruh signifikan (lebih dari 0,05 atau 5%), maka regresi tidak mengandung adanya heteroskedastisitas.

3.7.3 Analisis Regresi Linier berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh variable independen terhadap variabel dependen. Analisis yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda. Persamaan dari regresi berganda ini adalah:

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

Keterangan:

- Y = Kinerja karyawan
 a = Konstanta
 b = Koefisien regresi linier berganda
 X₁ = Gaya Kepemimpinan
 X₂ = Motivasi Kerja
 X₃ = Iklim Kerja

3.7.4 Pengujian Hipotesis

a. Pengujian Secara Simultan dengan Uji F

Guna menguji apakah keseluruhan variabel independen memberikan pengaruh pada variabel dependen digunakan uji F dengan formulasi sebagai berikut (Supranto, 2000) :

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

Kriteria pengambilan keputusan :

- 1) $F\text{-hitung} \leq F\text{-tabel}$ ($\alpha = 0,05$), maka menerima H_0 , berarti keseluruhan variabel independen tidak memberikan pengaruh pada variabel dependen.
- 2) $F\text{-hitung} > F\text{-tabel}$ ($\alpha = 0,05$), maka menolak H_0 , berarti keseluruhan variabel independen memberikan pengaruh pada variabel dependen.

b. Pengujian Secara Parsial dengan Uji t

Uji t atau uji secara parsial, digunakan untuk mengetahui apakah secara individu variabel bebas (X) secara parsial mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat (Y). Dasar pengambilan keputusan adalah H_0 ditolak atau H_a diterima jika nilai signifikansi t atau p-value $< 5\%$ (Sugiono, 2013).

Rumus :

$$t\text{-hitung} = \frac{b_i}{S_{b_i}}$$

Keterangan :

t = pengujian secara parsial;

b_i = koefisien regresi;

S_{b_i} = standart error dari koefisien regresi.

Kriteria pengujian :

- H_0 diterima, apabila $-t\text{-tabel} < t\text{-hitung} < t\text{-tabel}$, berarti secara parsial tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel X_1, X_2, X_3 terhadap Y .
- H_0 ditolak, apabila $t\text{-hitung} < -t\text{-tabel}$ atau $t\text{-hitung} \geq t\text{-tabel}$, berarti secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel X_1, X_2, X_3 terhadap Y .

c. Pengujian variabel yang paling dominan dengan Koefisien Determinasi (R^2)

Guna mengetahui seberapa besar variasi dependen disebabkan oleh variasi untuk menguji kontribusi variabel X_1, X_2, X_3 terhadap y , variabel independen, maka dihitung nilai koefisien determinasi dengan rumus sebagai berikut (Supranto, 2000) :

$$R^2 = \frac{b_1 \sum X_1 Y + b_2 \sum X_2 Y}{\sum Y_i^2}$$

Nilai R^2 berkisar $0 \leq R^2 \leq 1$

Seringkali nilai koefisien determinasi (R^2) meningkat jika jumlah variabel bebas ditambahkan pada model sehingga menurunkan derajat bebas. Penilaian tentang hal ini dapat dipergunakan nilai koefisien determinasi adjusted dengan rumus sebagai berikut (Supranto, 2000) :

$$R^2 \text{ adjusted} = R^2 [(n-1)/(n-k-1)]$$

Keterangan:

k = Jumlah variabel bebas dalam model penduga

n = Jumlah data

BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian

4.1.1.1 Sejarah Bank Indonesia

Sejarah kelembagaan Bank Indonesia dimulai sejak berlakunya Undang-Undang (UU) No. 11/1953 tentang Penetapan Undang-Undang Pokok Bank Indonesia pada tanggal 1 Juli 1953. Dalam melakukan tugasnya sebagai bank sentral, Bank Indonesia dipimpin oleh Dewan Moneter, Direksi, dan Dewan Penasehat. Di tangan Dewan Moneter inilah, kebijakan moneter ditetapkan, meski tanggung jawabnya berada pada pemerintah. Setelah sempat dilebur ke dalam bank tunggal, pada masa awal orde baru, landasan Bank Indonesia berubah melalui UU No. 13/1968 tentang Bank Sentral. Sejak saat itu, Bank Indonesia berfungsi sebagai bank sentral dan sekaligus membantu pemerintah dalam pembangunan dengan menjalankan kebijakan yang ditetapkan pemerintah dengan bantuan Dewan Moneter. Dengan demikian, Bank Indonesia tidak lagi dipimpin oleh Dewan Moneter. Setelah orde baru berlalu, Bank Indonesia dapat mencapai independensinya melalui UU No. 23/1999 tentang Bank Indonesia yang kemudian diubah dengan UU No. 3/2004. Sejak saat itu, Bank Indonesia memiliki kedudukan khusus dalam struktur kenegaraan sebagai lembaga negara yang independen dan bebas dari campur tangan pemerintah dan/atau pihak-pihak lain. Namun, dalam melaksanakan kebijakan moneter secara berkelanjutan, konsisten, dan transparan, Bank Indonesia harus mempertimbangkan pula kebijakan umum pemerintah di bidang perekonomian.

4.1.1.2 Visi, Misi dan Nilai-nilai Strategis Bank Indonesia

1) Visi

Menjadi lembaga bank sentral yang dapat dipercaya (kredibel) secara nasional maupun internasional melalui penguatan nilai-nilai strategis yang dimiliki serta pencapaian inflasi yang rendah dan stabil.

2) Misi

Mencapai dan memelihara kestabilan nilai rupiah melalui pemeliharaan kestabilan moneter dan pengembangan stabilitas sistem keuangan untuk pembangunan nasional jangka panjang yang berkesinambungan.

3) Nilai-nilai Strategis

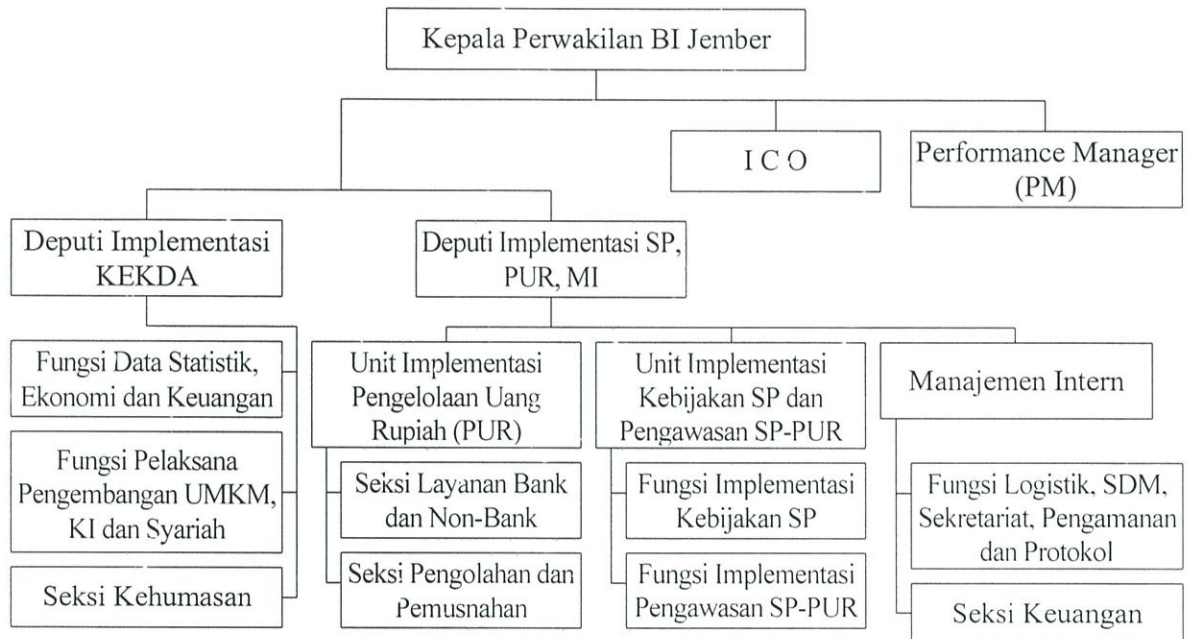
Nilai-nilai yang menjadi dasar Bank Indonesia, manajemen, dan pegawai untuk bertindak dan berperilaku dalam rangka mencapai misi dan visinya yang terdiri atas Kompetensi, Integritas, Transparansi, Akuntabilitas dan Kebersamaan yang dinyatakan dengan istilah 'KITA-Kompak'.

- Kompetensi adalah kondisi pegawai yang memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan sesuai dengan kualitas yang telah ditetapkan
- Integritas adalah konsistensi dan kepatuhan terhadap nilai-nilai moral atau peraturan lainnya, terutama nilai kejujuran dan anti-KKN (korupsi, kolusi dan nepotisme), serta mengutamakan kepentingan organisasi. Nilai integritas ini mempunyai peran sentral dalam pelaksanaan tugas dan misi Bank Indonesia

- Transparansi adalah kejelasan dan keterbukaan dalam latar belakang dan hasil suatu tujuan, keputusan, ataupun langkah kerja baik organisasi maupun individu pegawai. Dengan nilai transparansi tersebut diharapkan akan mendasari keterbukaan hubungan antar pribadi pegawai dan antar satuan kerja, maupun keterbukaan terhadap pihak-pihak lain yang berkepentingan terhadap setiap kebijakan yang dikeluarkan Bank Indonesia.
- Akuntabilitas adalah pertanggungjawaban yang jelas dari masing-masing individu atas semua tindakan yang diambil beserta konsekuensinya, terutama dalam hal penyelesaian tugas dan pengambilan keputusan.
- Kebersamaan adalah rasa persatuan atau kekompakan yang ada di dalam organisasi dan kedekatan dengan sesama individu ataupun sesama satuan kerja yang mampu mendukung terciptanya komunikasi dan kerja sama yang baik, yang pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas.

4.1.1.3 Struktur Organisasi Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember

Kedudukan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember adalah di jl. Gajah Mada No. 224 Kaliwates, Jember, Jawa Timur 68131. Bank Indonesia Kantor Perwakilan Jember dalam mewujudkan visi dan misinya memerlukan garis komando dan garis koordinasi yang jelas, hal ini diwujudkan dalam bentuk struktur organisasi. Adapun struktur organisasi Bank Indonesia Kantor Perwakilan Jember disajikan pada Gambar 4.1.



Gambar 4.1 Struktur Organisasi Bank Indonesia Jember

4.1.2 Karakteristik Responden

Karakteristik responden penelitian terdiri dari jenis kelamin, umur, pendidikan terakhir, jabatan dan masa kerja di Bank Indonesia Cabang Jember.

4.1.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin disajikan pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1 Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah (orang)	Persentase
Laki-laki	43	84,31
Perempuan	8	15,69
Jumlah	51	100,0

Sumber : Lampiran 3, data diolah

Berdasarkan tabel 4.1 menunjukkan bahwa sebagian besar responden penelitian berjenis kelamin laki-laki, yaitu 84,31% dan sisanya berjenis kelamin

perempuan, yaitu 15,69%. Laki-laki dan perempuan masih dinilai sebagai dua pribadi yang memiliki kapasitas individu berbeda. Perusahaan masih menunjukkan adanya segregasi pekerjaan antara laki-laki dan perempuan. perusahaan membuka kesempatan pada laki-laki maupun perempuan yang memiliki kapasitas untuk bekerja di bagian manapun dalam perusahaan, namun tetap masih terindikasi halangan semu bagi perempuan. Laki-laki lebih agresif dan kemungkinan memiliki harapan atas keberhasilan yang lebih besar daripada perempuan (Robbins, 2006).

4.1.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

Karakteristik responden berdasarkan umur meliputi umur 25-35 tahun, 36-45 tahun dan 46-58 tahun seperti disajikan pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2 Karakteristik responden berdasarkan umur

Umur	Jumlah (orang)	Persentase
25-35 tahun	34	66,67
36-45 tahun	8	15,69
46-58 tahun	9	17,65
Jumlah	51	100,0

Sumber : Lampiran 3, data diolah

Berdasarkan tabel 4.2, menunjukkan bahwa sebagian besar responden penelitian berumur antara 25-35 tahun, yaitu 66,67%, kemudian diikuti oleh responden yang berumur antara 46-58 tahun, yaitu 17,65% dan berumur antara 36-45 tahun sebesar 15,69%. Umur 25-35 tahun merupakan usia produktif bagi karyawan. Umur ini dianggap sangat produktif bagi tenaga kerja karena apabila usia di bawah 20 tahun rata-rata individu masih belum memiliki kematangan skill yang cukup selain itu juga masih dalam proses pendidikan (Priyono dan Yasin, 2016).

4.1.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir menunjukkan bahwa sebagian besar responden penelitian telah mengenyam pendidikan terakhir setingkat sarjana (S1), yaitu 78,43% dan sebagian kecil responden telah mengenyam pendidikan setingkat SMA/SLTA (11,76%), Diploma (5,88%) serta setingkat master (S2) yaitu sebesar 3,92%. Adapun karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir disajikan pada Tabel 4.3.

Tabel 4.3 Karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir

Pendidikan Terakhir	Jumlah (orang)	Persentase
SMA	6	11,76
Diploma	3	5,88
Sarjana (S1)	40	78,43
Master (S2)	2	3,92
Jumlah	51	100,0

Sumber : Lampiran 3, data diolah

Menurut Syah (2010), pendidikan merupakan proses perubahan sikap dan tata laku seseorang atau kelompok orang dalam usaha mendewasakan manusia melalui upaya pengajaran dan pelatihan. Pendidikan bukan sekedar usaha pemberian informasi dan keterampilan, tetapi diperluas ruang lingkungannya sehingga mencakup usaha mewujudkan kehidupan pribadi sosial yang memuaskan.

4.1.2.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

Karakteristik responden berdasarkan jabatan disajikan pada Tabel 4.4.

Tabel 4.4 Karakteristik responden berdasarkan jabatan

Jabatan	Jumlah (orang)	Persentase
Deputi Direktur	1	1,96
Asisten Direktur	2	3,92
Manajer	4	7,84
Asisten Manajer	4	7,84
Staf	18	35,29
Asisten	8	15,69
Tata Usaha	1	1,96
Messenger	1	1,96
Sekretaris	2	3,92
Jumlah	51	100,0

Sumber : Lampiran 3, data diolah

Berdasarkan tabel 4.4, menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan yang menjadi responden penelitian memiliki jabatan sebagai staf, yaitu 35,29% dan sisanya adalah asisten (15,69%), manajer dan asisten manajer (masing-masing 7,84%), asisten direktur dan sekretaris (masing-masing 3,92%) serta deputi direktur, tata usaha dan messenger (masing-masing 1,96%). Staf merupakan pendukung kegiatan manajemen dan bertugas untuk membuat para pimpinan lini menjadi pimpinan yang lebih efektif. Pelaksanaan tugas staf melalui kegiatan-kegiatan pemberian bantuan kepada pimpinan dalam mencapai tujuan organisasi dimaksudkan agar tujuan organisasi tersebut dapat dicapai dengan pengorbanan sumber-sumber daya seminimal mungkin.

4.1.2.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Karakteristik responden berdasarkan masa kerja disajikan pada Tabel 4.5.

Tabel 4.5 Karakteristik responden berdasarkan masa kerja

Masa Kerja	Jumlah (orang)	Persentase
0-5 tahun	10	19,61
6-10 tahun	14	27,45
> 10 tahun	27	52,94
Jumlah	51	100,0

Sumber : Lampiran 3, data diolah

Berdasarkan tabel 4.5, menunjukkan bahwa sebagian besar responden penelitian sudah bekerja lebih dari 10 tahun, yaitu 52,94% dan telah bekerja antara 6-10 tahun, yaitu 27,45% serta telah bekerja antara 0-5 tahun (19,61%). Masa kerja menunjukkan berapa lama seseorang bekerja pada masing-masing pekerjaan atau jabatan (Siagian, 2008). Masa kerja yang lama akan cenderung membuat seorang karyawan lebih merasa betah dalam suatu organisasi, hal ini disebabkan di antaranya karena telah beradaptasi dengan lingkungannya yang cukup lama sehingga seorang pegawai akan merasa nyaman dalam melaksanakan pekerjaannya.

4.2 Analisis Hasil Penelitian

4.2.1 Uji Instrumen Penelitian

Uji validitas dan reliabilitas data digunakan agar instrumen penelitian ini berfungsi dengan baik yaitu instrumen yang digunakan adalah valid dan reliabel. Instrumen dikatakan valid dan reliabel jika mampu mengukur apa yang

seharusnya diukur. Hasil uji validitas dan reliabilitas data dengan menggunakan perhitungan komputer program *Statistical Product and Service Solution* (SPSS) pada masing-masing variabel disajikan sebagai berikut :

Tabel 4.6 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Variabel Gaya Kepemimpinan (X_1)

Variabel	Butir	N	r-hitung	<i>p-value</i>
Gaya Kepemimpinan	1	51	0,409	0,003
	2	51	0,348	0,012
	3	51	0,501	0,000
	4	51	0,762	0,000
	5	51	0,840	0,000
	6	51	0,820	0,000
Koefisien <i>Cronbach's Alpha</i> = 0,670				

Sumber: Lampiran 4, data diolah

Berdasarkan tabel 4.6, menunjukkan bahwa nilai kisaran korelasi (r-hitung) variabel gaya kepemimpinan antara 0,348 sampai dengan 0,840, sedangkan nilai r-tabel adalah sebesar 0,276 (Lampiran 6). Hal ini menunjukkan bahwa nilai r-hitung pada semua butir pertanyaan lebih besar dari nilai r-tabel. Hal ini berarti bahwa semua butir pertanyaan adalah valid dengan tingkat validitas yang signifikan pada level 5%. Uji reliabilitas diperoleh nilai Alpha-Cronbach (α) sebesar 0,670. Nilai Alpha-Cronbach tersebut lebih besar dari 0,60, sehingga menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan tersebut adalah reliabel, sesuai dengan pendapat Arikunto (2006), yang menyatakan bahwa data dikatakan reliabel jika kriteria indeks korelasi (α) lebih dari 0,600.

Tabel 4.7 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Variabel Motivasi Kerja (X₂)

Variabel	Butir	N	r-hitung	p-value
Motivasi Kerja	1	51	0,699	0,000
	2	51	0,667	0,000
	3	51	0,558	0,000
	4	51	0,858	0,000
	5	51	0,797	0,000
	6	51	0,850	0,000
Koefisien <i>Cronbach's Alpha</i> = 0,798				

Sumber: Lampiran 4, data diolah

Berdasarkan tabel 4.7, menunjukkan bahwa nilai kisaran korelasi (r-hitung) variabel motivasi kerja antara 0,558 sampai dengan 0,858, sedangkan nilai r-tabel adalah sebesar 0,276 (Lampiran 6). Hal ini menunjukkan bahwa nilai r-hitung pada semua butir pertanyaan lebih besar dari nilai r-tabel, yang berarti bahwa semua butir pertanyaan variabel motivasi kerja adalah valid dengan tingkat validitas yang signifikan pada level 1%. Uji reliabilitas diperoleh nilai Alpha-Cronbach (α) sebesar 0,798. Nilai Alpha-Cronbach tersebut lebih besar dari 0,60, sehingga menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja tersebut adalah reliabel.

Tabel 4.8 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Variabel Iklim Kerja (X₃)

Variabel	Butir	N	r-hitung	p-value
Iklim Kerja	1	51	0,699	0,000
	2	51	0,667	0,000
	3	51	0,558	0,000
	4	51	0,858	0,000
	5	51	0,797	0,000
	6	51	0,850	0,000
Koefisien <i>Cronbach's Alpha</i> = 0,807				

Sumber: Lampiran 4, data diolah

Berdasarkan tabel 4.8, menunjukkan bahwa nilai kisaran korelasi (r-hitung) variabel iklim kerja antara 0,516 sampai dengan 0,863, sedangkan nilai r-

tabel adalah sebesar 0,276 (Lampiran 6). Hal ini menunjukkan bahwa nilai r-hitung pada semua butir pertanyaan lebih besar dari nilai r-tabel, yang berarti bahwa semua butir pertanyaan variabel iklim kerja adalah valid dengan tingkat validitas yang signifikan pada level 1%. Uji reliabilitas diperoleh nilai Alpha-Cronbach (α) sebesar 0,807. Nilai Alpha-Cronbach tersebut lebih besar dari 0,60, sehingga menunjukkan bahwa variabel iklim kerja tersebut adalah reliabel.

Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Variabel	Butir	N	r-hitung	<i>p-value</i>
Kinerja Karyawan	1	51	0,638	0,000
	2	51	0,753	0,000
	3	51	0,567	0,000
	4	51	0,878	0,000
	5	51	0,927	0,000
	6	51	0,828	0,000
Koefisien <i>Cronbach's Alpha</i> = 0,826				

Sumber: Lampiran 4, data diolah

Berdasarkan tabel 4.9, menunjukkan bahwa nilai kisaran korelasi (r-hitung) variabel kinerja karyawan antara 0,567 sampai dengan 0,927, sedangkan nilai r-tabel adalah sebesar 0,276 (Lampiran 6). Hal ini menunjukkan bahwa nilai r-hitung pada semua butir pertanyaan lebih besar dari nilai r-tabel, yang berarti bahwa semua butir pertanyaan variabel kinerja karyawan adalah valid dengan tingkat validitas yang signifikan pada level 1%. Uji reliabilitas diperoleh nilai Alpha-Cronbach (α) sebesar 0,826. Nilai Alpha-Cronbach tersebut lebih besar dari 0,60, sehingga menunjukkan bahwa variabel kinerja karyawan tersebut adalah reliabel.

4.2.2 Deskripsi Variabel Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data diperoleh deskriptif statistik data hasil penelitian sebagai berikut :

Tabel 4.10 Statistik deskriptif variabel penelitian

Variabel	Nilai terendah	Nilai tertinggi	Rata-rata	Standar deviasi
Gaya kepemimpinan (X_1)	11	28	21,27	3,634
Motivasi kerja (X_2)	13	30	20,29	4,031
Iklim kerja (X_3)	12	29	21,45	3,869
Kinerja (Y)	9	27	21,67	3,933

Sumber: Lampiran 5, data diolah

Berdasarkan Tabel 4.10, menunjukkan bahwa pada variabel gaya kepemimpinan (X_1) dengan 6 item pertanyaan diperoleh kisaran jawaban rata-rata sebesar 21,27 dengan standar deviasi sebesar 3,634. Jawaban minimal dari responden sebesar 11 dan jawaban maksimal sebesar 28. Persentase hasil pembagian standar deviasi terhadap rata-rata diperoleh nilai sebesar 17,09% dan kurang dari 20% yang menunjukkan bahwa data penelitian tergolong seragam. Nilai rata-rata sebesar 21,27 lebih besar dari nilai rata-rata teoritis sebesar 18 menunjukkan gaya kepemimpinan dalam instansi tergolong baik.

Variabel motivasi kerja (X_2) dengan 6 item pertanyaan diperoleh kisaran rata-rata jawaban sebesar 20,29 dengan standar deviasi sebesar 4,031. Jawaban minimal dari responden sebesar 13 dan jawaban maksimal sebesar 30. Persentase hasil pembagian standar deviasi terhadap rata-rata diperoleh nilai sebesar 19,87% dan kurang dari 20% yang menunjukkan bahwa data penelitian tergolong seragam. Nilai rata-rata sebesar 20,29 lebih besar dari nilai rata-rata teoritis sebesar 18 menunjukkan motivasi kerja dalam instansi tergolong baik.

Variabel iklim kerja (X_3) dengan 6 item pertanyaan diperoleh kisaran rata-rata sebesar 21,45 dengan standar deviasi sebesar 3,869. Jawaban minimal dari responden sebesar 12 dan jawaban maksimal sebesar 29. Persentase hasil pembagian standar deviasi terhadap rata-rata diperoleh nilai sebesar 18,04% dan kurang dari 20% yang menunjukkan bahwa data penelitian tergolong seragam. Nilai rata-rata sebesar 21,45 lebih besar dari nilai rata-rata teoritis sebesar 18 menunjukkan iklim kerja dalam instansi tergolong baik.

Variabel kinerja (Y) dengan 6 item pertanyaan diperoleh kisaran rata-rata sebesar 21,67 dengan standar deviasi sebesar 3,933. Jawaban minimal dari responden sebesar 9 dan jawaban maksimal sebesar 27. Persentase hasil pembagian standar deviasi terhadap rata-rata diperoleh nilai sebesar 18,15% dan kurang dari 20% yang menunjukkan bahwa data penelitian tergolong seragam. Nilai rata-rata sebesar 21,67 lebih besar dari nilai rata-rata teoritis sebesar 18 menunjukkan kinerja karyawan dalam instansi tergolong baik.

4.2.3 Uji Asumsi Klasik

4.2.3.1 Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas terjadi apabila terdapat hubungan yang sempurna atau hampir sempurna antara variabel-variabel independen, sehingga sulit untuk memisahkan pengaruh tiap-tiap variabel itu secara individu terhadap variabel dependen. Gejala terjadinya hubungan multikolinieritas dapat diketahui dengan menggunakan nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) yang didapat jika menggunakan program SPSS. Multikolinier terjadi jika nilai VIF masing-masing variabel lebih dari 10. Hasil uji multikolinieritas disajikan pada Tabel 4.11.

Tabel 4.11 Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel Bebas	Toleransi	VIF
Gaya kepemimpinan (X_1)	0,761	1,314
Motivasi kerja (X_2)	0,734	1,362
Iklim kerja (X_3)	0,822	1,217

Sumber : Lampiran 6, data diolah

Berdasarkan tabel 4.11, diperoleh nilai VIF pada masing-masing variabel yaitu variabel gaya kepemimpinan (X_1) sebesar 1,314, variabel motivasi kerja (X_2) sebesar 1,362 dan variabel iklim kerja (X_3) sebesar 1,217. Hasil ini menunjukkan nilai VIF dari masing-masing variabel independen adalah kurang dari 10, sehingga pada variabel-variabel independen tidak terjadi multikolinier.

4.2.3.2 Uji Normalitas

Uji Normalitas model digunakan untuk menguji kenormalan distribusi data untuk menghindari bias dan atau mengetahui apakah data yang dijadikan sampel berdistribusi normal atau tidak. Asumsi tersebut merupakan asumsi bahwa setiap variabel dan kombinasi linier dari variabel berdistribusi normal. Uji normalitas data dapat dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan uji KolmogorovSmirnov dengan signifikansi 0,05 atau 5% (Ghozali, 2012). Menurut Santoso (2006), apabila nilai probabilitas signifikansi di atas 0,05, maka data telah berdistribusi normal. Pengujian asumsi normalitas dalam penelitian ini dengan menguji Kolmogorov-Smirnov terhadap *unstandardized residual*. Adapun hasil uji Kolmogorov-Smirnov disajikan pada Tabel 4.12.

Tabel 4.12 Hasil Uji Normalitas

	Z Kolmogorov-Smirnov	Signifikansi
<i>Unstandardized residual</i>	0,740	0,645

Sumber : Lampiran 6, data diolah

Berdasarkan tabel 4.12 diperoleh nilai Z Kolmogorov-Smirnov sebesar 0,740 dengan nilai signifikansi 0,645, lebih besar dari α (0,05). Hal ini menunjukkan bahwa data menyebar menurut distribusi normal dan model regresi layak digunakan karena memenuhi asumsi normalitas.

4.2.3.3 Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas terjadi apabila distribusi probabilitas tetap sama (konstan) dalam semua observasi variabel independen dan varians setiap residual adalah sama untuk semua nilai dari variabel independen. Pengujian asumsi heteroskedastisitas dalam penelitian ini menggunakan metode *Glejser* dan hasil pengujian tersebut disajikan pada Tabel 4.12.

Tabel 4.13 Hasil Uji Heteroskedastisitas

Variabel	t-hitung	t-tabel	Sig.
Gaya kepemimpinan (X_1)	-1,572	2,012	0,123
Motivasi kerja (X_2)	-1,270		0,177
Iklim kerja (X_3)	1,450		0,154

Sumber : Lampiran 6, data diolah

Berdasarkan Tabel 4.13, hasil uji heteroskedastisitas dengan metode *Glejser* diperoleh nilai t-hitung dan signifikansi masing-masing variabel bebas adalah gaya kepemimpinan sebesar -1,572 (0,123), motivasi kerja sebesar -1,270 (0,177) dan iklim kerja sebesar 1,450 (0,154). Hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai signifikansi masing-masing variabel adalah lebih besar dari α (0,05).

Berdasarkan hal tersebut maka sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat gejala heteroskedastisitas dalam model regresi ini.

4.2.4 Analisis Regresi Linier Berganda

Hasil perhitungan analisis regresi linier berganda dalam penelitian ini dengan menggunakan bantuan perhitungan komputer program *Statistical Product and Service Solution* (SPSS). Adapun rekapitulasi hasil analisis regresi linier berganda disajikan pada tabel berikut :

Tabel 4.14 Rekapitulasi Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

No.	Variabel Bebas	Koefisien regresi	Penyajian hipotesis		Sign.
			t-hitung	t-tabel	
1.	Gaya kepemimpinan (X_1)	0,416	3,294	2,012	0,002
2.	Motivasi kerja (X_2)	0,268	2,309		0,025
3.	Iklim kerja (X_3)	0,268	2,350		0,023
Konstanta		= 1,623			
R^2		= 0,512			
Adjusted R^2		= 0,481			
F-hitung		= 16,470			
F-tabel (5%;3,47)		= 2,802			
Signifikansi		= 0,000			

Sumber : Lampiran 7, data diolah

Berdasarkan tabel 4.14, hasil analisis regresi linier berganda diperoleh persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = 1,623 + 0,416 X_1 + 0,268 X_2 + 0,268 X_3$$

Dari persamaan regresi linier berganda di atas dapat dilihat pengaruh dari variabel-variabel independen (gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan iklim kerja) terhadap variabel dependen (kinerja), sedangkan makna dari persamaan regresi linier berganda di atas dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Konstanta persamaan regresi (b_0) bernilai positif berarti bahwa jika tidak terdapat nilai-nilai pada variabel independen atau variabel-variabel bebas sama dengan nol.
- b. Koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan (b_1) bernilai positif berarti bahwa semakin baik gaya kepemimpinan maka akan semakin meningkatkan kinerja.
- c. Koefisien regresi variabel motivasi kerja (b_2) bernilai positif berarti bahwa semakin baik motivasi kerja karyawan maka akan semakin meningkatkan kinerja.
- d. Koefisien regresi variabel iklim kerja (b_3) bernilai positif berarti bahwa semakin baik iklim kerja dalam lembaga maka akan semakin meningkatkan kinerja.

4.2.4.1 Pengujian Hipotesis Koefisien Regresi Secara Simultan dengan Uji F

Pengujian ini dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh variabel-variabel independen (gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan iklim kerja) terhadap variabel dependen (kinerja) secara simultan (bersama-sama).

Hasil pengujian diperoleh nilai F-hitung sebesar 16,470 ($p = 0,000$) dan nilai F-tabel sebesar 2,802, maka $F\text{-hitung} > F\text{-tabel}$ ($16,470 > 2,802$), berarti bahwa variabel-variabel independen (gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan iklim kerja) secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen (kinerja).

4.2.4.2 Pengujian Hipotesis Koefisien Regresi Secara Parsial dengan Uji t

Untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial digunakan uji t, dimana pengujian ini membandingkan antara t-hitung dengan t-tabel hasil dari pengujian terhadap masing-masing variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan iklim kerja terhadap kinerja. Hasil pengujian secara parsial disajikan pada Tabel 4.14.

Tabel 4.15 Rekapitulasi Hasil Uji t

Variabel	t-hitung	t-tabel	Sig.
Gaya kepemimpinan (X_1)	3,294	2,012	0,002
Motivasi kerja (X_2)	2,309		0,025
Iklim kerja (X_3)	2,350		0,023

Sumber : Lampiran 7, data diolah

Berdasarkan langkah-langkah uji t dan tabel 4.15, maka pengujian hipotesis untuk masing-masing variabel independen gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan iklim kerja terhadap kinerja adalah sebagai berikut :

1. Variabel Gaya kepemimpinan (X_1)

Berdasarkan tabel di atas diketahui nilai t-hitung variabel gaya kepemimpinan adalah sebesar 3,294 dengan nilai probabilitas sebesar 0,002, sedangkan nilai t-tabel adalah sebesar 2,012 (Lampiran 10), sehingga t-hitung > t-tabel ($3,294 > 2,012$). Hal ini menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.

2. Variabel Motivasi kerja (X_2)

Berdasarkan tabel di atas diketahui nilai t-hitung variabel motivasi kerja adalah sebesar 2,309 dengan nilai probabilitas sebesar 0,025, sedangkan nilai t-tabel adalah sebesar 2,012, sehingga t-hitung > t-tabel ($2,309 > 2,012$). Hal ini

menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.

3. Variabel Iklim kerja (X_3)

Berdasarkan tabel di atas diketahui nilai t-hitung variabel iklim kerja adalah sebesar 2,350 dengan nilai probabilitas sebesar 0,023, sedangkan nilai t-tabel adalah sebesar 2,012, sehingga t-hitung > t-tabel ($2,350 > 2,012$). Hal ini menunjukkan bahwa variabel iklim kerja secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.

4.2.4.3 Koefisien Determinasi (R^2)

Sumbangan efektif digunakan untuk mengetahui variabel mana yang mempunyai sumbangan terbesar terhadap kinerja atau dengan kata lain adalah faktor mana yang paling dominan di antara variabel-variabel independen tersebut. Penentuan sumbangan efektif ini dilakukan dengan mengalikan nilai koefisien terstandarisasi dengan korelasi orde nol pada masing-masing variabel independen. Adapun hasil sumbangan efektif disajikan pada tabel berikut :

Tabel 4.16 Sumbangan Efektif Variabel Bebas

Variabel	Koefisien Terstandarisasi	Korelasi Orde Nol	Sumbangan Efektif
Gaya kepemimpinan (X_1)	0,385	0,599	0,230
Motivasi kerja (X_2)	0,274	0,550	0,151
Iklim kerja (X_3)	0,264	0,498	0,131
Koefisien Determinasi (<i>Adjusted-R²</i>)			0,481

Sumber : Lampiran 7, data diolah

Berdasarkan tabel 4.16, diketahui bahwa koefisien determinasi (*Adjusted-R²*) sebesar 0,481, yang berarti bahwa variabel-variabel independen (gaya

kepemimpinan, motivasi kerja dan iklim kerja) berpengaruh terhadap variabel dependen (kinerja) sebesar 48,1%, sedangkan sisanya yaitu sebesar 51,9% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model, misalnya kompensasi, disiplin kerja dan budaya kerja.

Adapun sumbangan efektif dari masing-masing variabel independen adalah gaya kepemimpinan sebesar 0,230 (23,0%), motivasi kerja sebesar 0,151 (15,1%) dan iklim kerja sebesar 0,131 (13,1%). Berdasarkan hasil tersebut maka dapat disimpulkan bahwa variabel paling dominan yang berpengaruh terhadap kinerja adalah variabel gaya kepemimpinan dengan sumbangan sebesar 23,0%.

4.3 Interpretasi

4.3.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja

Gaya kepemimpinan memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya semakin baik gaya kepemimpinan akan semakin meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan perubahan kinerja karyawan pada Bank Indonesia Jember sebagai akibat pengaruh gaya kepemimpinan adalah nyata.

Pada dasarnya karyawan mempunyai karakter bermacam-macam. Hersey dan Blanchard (2002) mengilustrasikan bahwa karakter manusia yang mampu dan memiliki kemampuan, mampu tapi tidak memiliki kemampuan, tidak mampu tetapi memiliki kemampuan, serta tidak mampu dan tidak memiliki kemampuan. Untuk masing-masing karakter tersebut mendapat perlakuan yang berbeda yang dikenal dengan *delegating* (mendelegasikan), *participating* (mengikutsertakan), *selling* (menjajakan) dan *telling* (memberitahukan). Hasil empirik tersebut

mengindikasikan bahwa apabila seorang kepala bagian dapat melaksanakan secara optimal konsep tersebut maka kinerja karyawan akan meningkat yang pada akhirnya dapat menciptakan karyawan yang profesional dan bermutu tinggi. Implementasi atas konsep tersebut adalah kepala bagian memberikan pengarahan yang spesifik dengan mensosialisasikan rencana strategis, standar operasional, mengadakan evaluasi berkala, komunikasi dua arah, rapat, seminar, memberi tanggung jawab yang proporsional dan relevan. Dengan usaha-usaha tersebut diharapkan berpengaruh terhadap meningkatnya kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Inaray dkk. (2016); Suarni (2016) dan Dalimunthe (2018) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja. Sedangkan hasil penelitian ini bertentangan dengan hasil penelitian Rompas dkk. (2018) dan Rasulong (2019) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja.

4.3.2 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja

Hasil pengujian hipotesis dihasilkan bahwa motivasi kerja karyawan memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, makin tinggi motivasi kerja, maka makin tinggi kinerja karyawan. Motivasi menunjukkan agar pimpinan mengetahui bagaimana memberikan informasi yang tepat kepada bawahannya agar mereka menyediakan waktunya guna melakukan usaha yang diperlukan untuk memperoleh saran-saran dan rekomendasi-rekomendasi mengenai masalah yang dihadapi. Untuk itu diperlukan keahlian pimpinan untuk memberikan motivasi kepada bawahannya agar bisa bekerja sesuai dengan pengarahan yang diberikan. Hal ini sesuai dengan pendapat

Siagian (2008) yang menyebutkan bahwa motivasi kerja merupakan daya pendorong yang mengakibatkan seorang karyawan mau dan rela untuk menggerakkan kemampuan dalam membentuk keahlian dan keterampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran perusahaan. Untuk menciptakan hal yang demikian pimpinan harus berusaha memberi kesempatan kepada para karyawan untuk melaksanakan tugasnya secara bertanggung jawab, berani menghadapi resiko. Selain itu para karyawan diberi kesempatan untuk berinteraksi, bekerja sama, memberi pengakuan terhadap kemampuannya. Sementara untuk para karyawan yang memiliki kebutuhan berkuasa, diberikan pekerjaan yang menantang, kebebasan untuk berimprovisasi dan diberi kepercayaan penuh untuk melaksanakan pekerjaannya. Penelitian ini mendukung hasil dari beberapa penelitian terdahulu oleh Hartoyo (2017); Diyanti dkk. (2017); Dalimunthe (2018) dan Rasulong (2019) yang menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian tidak mendukung penelitian terdahulu oleh Inaray dkk. (2015); Raharjo dan Nainggolan (2017) dan Hasmalawati (2018) yang tidak menemukan adanya pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja.

4.3.3 Pengaruh Iklim Kerja terhadap Kinerja

Hasil pengujian hipotesis dihasilkan bahwa iklim kerja karyawan memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya dengan semakin baiknya iklim kerja, maka makin tinggi kinerja

karyawan. Seseorang merasa puas dalam pekerjaannya karena yang bersangkutan menyadari bahwa apa yang dicapainya sudah maksimal. Dalam situasi demikian ia berusaha berprestasi sebaik mungkin. Seseorang yang berada dalam iklim organisasi yang baik akan dapat menimbulkan kemauan yang kuat untuk mengerjakan suatu kegiatan yang menjadi kewajibannya. Adanya iklim kerja yang baik tentunya akan menimbulkan kepuasan kerja bagi karyawan dan dengan adanya kepuasan kerja ini juga akan dapat meningkatkan kinerjanya (Hasibuan, 2013). Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu oleh Suarni (2016); Hartoyo (2017) dan Diyanti dkk. (2017) yang menemukan bahwa iklim kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Penelitian ini bertentangan hasilnya dengan penelitian Mantiri dan Kawet (2016) serta Raharjo dan Nainggolan (2017) yang menemukan bahwa iklim kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

BAB V. PENUTUP

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan tentang pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan iklim kerja terhadap kinerja karyawan Bank Indonesia Cabang Jember, maka disimpulkan bahwa:

1. Gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan iklim kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Indonesia Cabang Jember.
2. Gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan iklim kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Indonesia Cabang Jember.
3. Variabel gaya kepemimpinan merupakan variabel yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan Bank Indonesia Cabang Jember.

5.2 Implikasi

1. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba memengaruhi perilaku orang lain. Gaya kepemimpinan banyak memengaruhi keberhasilan seorang pemimpin dalam memengaruhi perilaku bawahannya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Implikasinya dengan adanya penerapan suatu gaya kepemimpinan cocok

untuk mengelola bawahan dan diterima oleh bawahan, karena seorang pemimpin diterima oleh bawahan akan memotivasi bawahan untuk menjalankan tugasnya sesuai dengan yang diperintahkan oleh pimpinan, dengan kinerja karyawan akan semakin tinggi.

2. Motivasi kerja merupakan daya pendorong yang mengakibatkan seorang karyawan mau dan rela untuk menggerakkan kemampuan dalam membentuk keahlian dan keterampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja yang tinggi berimplikasi yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung manusia agar mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil kinerja yang optimal.
3. Iklim kerja merupakan suatu impresi atau kesan seseorang yang sulit dirumuskan secara tepat tetapi iklim kerja dapat dipandang sebagai suatu yang membedakan antara lembaga yang satu dan lembaga yang lain. Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Implikasi dari penelitian ini adalah dengan adanya iklim kerja yang baik, yang kondusif dan penuh kekeluargaan akan sangat mendukung terjadinya kinerja yang optimal.

5.3 Saran

1. Dalam penelitian ini menggunakan satu lembaga sebagai lokasi penelitian, untuk penelitian selanjutnya hendaknya menggunakan beberapa lokasi

penelitian baik swasta maupun pemerintah, sehingga hasil penelitian dapat digeneralisasikan pada skala yang lebih besar.

2. Dalam penelitian gaya kepemimpinan merupakan variabel yang dominan untuk hendaknya perusahaan lebih mengembangkan gaya-gaya kepemimpinan yang diterima oleh bawahan yang pada akhirnya akan dapat mencapai tujuan organisasi atau lembaga.

DAFTAR PUSTAKA

- Abidin, Z. 2007. *Analisis Eksistensial*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Afandi, P. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Riau: Zanafa Publishing.
- Agustini, F. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Lanjutan*. Medan: Madenatera.
- Anoraga, P. 2015. *Psikologi Kepemimpinan*. Semarang: Rineka Cipta.
- Arikunto, S. 2011. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*, Edisi Revisi VI Cetakan 14. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Barthos, B. 1990. *Manajemen Sumber Daya Manusia Suatu Pendekatan Makro*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Berelson, B. dan G.A. Steiner. 2010. *Human Behavior: an inventory of scientific findings*. New York : Harcourt, Brace & World, inc
- Daft, L.R. 2002. *Management*. Jakarta: Salemba Empat.
- Dalimunthe, H. 2018. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Usaha Pembungkusan Garam. *Jurnal Konsep Bisnis dan Manajemen*, 5(1): 54-62.
- Darodjat, T.A. 2015. *Konsep-Konsep Dasar Manajemen Personalia Masa Kini*. Bandung: Refika Aditama.
- Davis, K. dan J.W. Newstorm. 1996. *Perilaku dalam Organisasi*. Terjemahan Agus Dharma Edisi 1. Jakarta: Salemba.
- Denison, D.R. 1996. *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. Canada: John Willey and Sons.
- Diyanti, M. Hubeis dan M.J. Affandi. 2017. Pengaruh Motivasi Kerja dan Iklim Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Implikasinya terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan Institut Pertanian Bogor. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*. 3(3): 361-372.
- Donnelly, J.H., J.L. Gibson dan J.M. Ivancevich. 1997. *Manajemen* Edisi Sembilan Jilid 1. Alih Bahasa: Zuhad Ichyudin. Jakarta: Erlangga.
- Flippo, E.B. 2002. *Personel Management (Manajemen Personalia)*. Edisi VII Jilid 2. Terjemahan Alponso S. Jakarta: Erlangga.
- Ghozali, I. 2012. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS*, Edisi Ketiga. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gomes, F.C. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Greenberg, J. And Robert A. Baron. 2012. *Behavior in Organization International Edition*, New Jersey: Prentice Hall.

- Guritno, B. dan Waridin. 2005. Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja. *Jurnal RBI*. 1(1): 63-74.
- Hakim, A. 2006. *Analisis Pengaruh Motivasi, Komitmen Organisasi Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Dan Telekomunikasi Provinsi Jawa Tengah*. *Jurnal Riset dan Bisnis Indonesia*. 2(2): 165-180.
- Halim, S.S.A. dan A.M. Zeki. 2012. Manpower model for human resource planning management. *International Conference on Advanced Computer Science Applications and Technologies*. 5(2): 336-339.
- Handoko, T.H. 2011. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE-UGM.
- Hartoyo, S.E. 2017. Pengaruh Motivasi Kerja dan Iklim Kerja terhadap Kinerja Guru dengan Moderasi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Studi pada Sekolah di Yayasan Institut Indonesia 48 Cabang Semarang. *Telaah Manajemen*. 14(1): 43-56.
- Hasibuan, M.S.P. 2013. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hasmalawati, N. 2018. Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Psikologi Ilmiah INTUISI*. 10(1): 26-35.
- Herman, S. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Graha Ilmu.
- Hersey. 2014. *Kunci Sukses Pemimpin Situasional*. Jakarta: Dela Prasta.
- Husein, U. 2000. *Metode Riset Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Inaray, J.C., O.S. Nelwan dan V.P.K. Lengkong. 2016. Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Amanah Finance di Manado. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*. 16(2): 459-470.
- Kartono, K. 2008. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Lamidi. 2016. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional Dengan Variabel Moderating Kepuasan Kerja Pegawai Rumah Sakit Swasta di PKU Muhammadiyah Surakarta. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*. 9(1): 12-22.
- Latan, H. dan S. Temalagi. 2013. *Analisis Multivariate Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program IBM SPSS 20,0*. Bandung: Alfabeta.
- Mangkunegara, A.P. 2009. *Evaluasi Kinerja SDM*. Cetakan Pertama. Jakarta: Refika Aditama.
- Mangkunegara, A.P. dan T.R. Octored. 2015. Effect Of Work Discipline, Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Organizational Commitment In The Company (Case Study In PT. Dada Indonesia). *Universal Journal Of Management*. 3(8): 318-328.

- Mantiri, P. dan L. Kawet.. 2016. Pengaruh Kompensasi, Kesejahteraan, dan Iklim Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada BPJS Kesehatan Manado. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*. 16(1): 302-307.
- Manullang, M. 2001. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Mariam, R. 2009. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening Studi Pada Kantor Pusat PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero). *Tesis*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- McCormick, D.W. 2010. Spirituality and Management. *Journal Of Managerial Psychology*. 9(2): 5-8.
- Priyono, J. dan M. Yasin. 2016. Analisis Faktor Usia, Gaji dan Beban Tanggungan terhadap Produksi Home Industri Sepatu di Sidoarjo (Studi Kasus di Kecamatan Krian). *Jurnal Ekonomi & Bisnis*. 1(1): 95-121.
- Raharjo, A. dan K. Nainggolan. 2017. Pengaruh Motivasi, Insentif dan Iklim Kerja terhadap Kinerja Karyawan Produksi PT. Cipta TPI (MNCTV). *Jurnal Komunikasi*. 8(2): 92-102.
- Rasulong, G.E.C.A. 2019. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kedisiplinan Kerja, Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pemerintahan Kota Surabaya. *Artikel Ilmiah*. Surabaya: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Perbanas.
- Rivai, V. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S.P. 2006. *Organizational Behavior: Concept, Controversies and Application*. New Jersey: Prentice Hall.
- Rochaety, E., R. Tresnati dan A.M. Latief. 2007. *Metodologi Penelitian Bisnis dengan Aplikasi SPSS*. Edisi Revisi. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Rompas, G.A.C., B. Tewal and L. Dotulong. 2018. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pengawasan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Minahasa Tenggara. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*. 6(4): 1979-1987.
- Sandjojo, S.D. 2011. *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Santoso, S. 2006. *Mengolah Data Statistik secara Profesional*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Siagian, S.P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke-15. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sirait, J.T. 2006. *Memahami Aspek-aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta: Gramedia.
- Suarni. 2016. Pengaruh Kepemimpinan dan Iklim Kerja terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada Badan Perencanaan Penelitian Dan Pembangunan

- Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Morowali. *e Jurnal Katalogis*. 4(8): 126-132.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Sunyoto, A. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Center For Academic Publishing Service.
- Supardo, S. 2006. *Kepemimpinan, Dasar-dasar dan Pengembangannya*. Yogyakarta: Andi offset.
- Supranto, J. 2000. *Statistik Teori dan Aplikasi*. Bandung: PT. Gelora Aksara.
- Suranta, Sri. 2002. Dampak Motivasi Karyawan pada Hubungan antara Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan Perusahaan Bisnis. *Empirika*. 15(2): 116-138.
- Sutrisno, E. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Syah, M. 2010. *Psikologi Pendidikan dan Pendekatan Baru*, Cetakan ke-15. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Tampi, B.J. 2014. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia, Tbk (Regional Sales Manado). *Journal Acta Diurna*. 3(4): 1-20.
- Thoha, M. 2010. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Tunggal, A.W. 2003. *Manajemen Suatu Pengantar*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Westerman, J. dan P. Donoghue. 2002. *Pengelolaan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wexley, K.N. and Yukl, G.A. 2002. *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia*. Cetakan Kedua. Jakarta: Rineka Cipta.
- Wibowo. 2011. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.



**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI (STIE) MANDALA
PROGRAM STUDI MANAJEMEN**

Jl. Sumatera No. 118-120 Sumbersari, Jember, Jawa Timur 68121

Kepada Yth.

Bapak/Ibu Responden

Di Kabupaten Jember

Dengan hormat,

Guna melengkapi data yang diperlukan dalam penulisan skripsi di Program Studi Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Mandala Jember, bersama ini saya menyampaikan kuesioner penelitian yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Iklim Kerja terhadap Kinerja Karyawan”. Berkaitan dengan hal tersebut saya mohon bantuan Bapak/Ibu agar berkenan mengisi angket tersebut sesuai dengan kondisi yang sebenarnya dan sesuai dengan petunjuk pengisian yang ada. Dalam mengisi angket ini tidak ada jawaban yang dianggap salah asalkan dijawab sesuai dengan keadaan yang sebenarnya dan sesuai dengan petunjuk pengisian. Pengisian angket ini juga tidak dimaksudkan untuk menilai kinerja individual Bapak/Ibu. Semua jawaban Bapak/Ibu dijamin kerahasiaannya dan untuk menjamin kerahasiaan jawaban tersebut Bapak/Ibu tidak perlu membubuhkan tanda tangan ataupun nama lengkap, cukup inisial saja pada angket ini.

Setelah Bapak/Ibu selesai mengisi angket ini, mohon diserahkan kembali kepada saya sebagai pengumpul angket. Demikian atas bantuan Bapak/Ibu saya menyampaikan terimakasih.

Peneliti,

Johan Saputra

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian

IDENTITAS RESPONDEN

Nama : (Inisial)
 Jenis Kelamin : L / P
 Umur : tahun
 Pendidikan Terakhir :
 Jabatan :
 Masa Kerja : tahun

1. Petunjuk pengisian

- Contreng (√) angka 1, 2, 3, 4 atau 5 di belakang pernyataan yang sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu.
- Makna setiap jawaban tersebut adalah sebagai berikut:
 - 1 = Sangat tidak setuju
 - 2 = Tidak setuju
 - 3 = Netral
 - 4 = Setuju
 - 5 = Sangat setuju
- Tidak ada jawaban yang dianggap salah. Asal semua jawaban sesuai dengan pendapat Saudara, maka jawabannya dianggap benar.

2. Daftar Pertanyaan

Variabel Gaya Kepemimpinan

Pernyataan	Pilihan Jawaban
1. Pimpinan mengambil keputusan setelah menerima saran atau usulan dari karyawan.	① ② ③ ④ ⑤
2. Pimpinan mampu untuk memotivasi karyawan agar bekerja sesuai dengan tujuan organisasi.	① ② ③ ④ ⑤
3. Kemampuan untuk memberitahu karyawan tentang apa yang harus dikerjakan oleh karyawan.	① ② ③ ④ ⑤
4. Pimpinan selalu menekankan kepada karyawan untuk bertanggung jawab dengan tugas yang diberikan.	① ② ③ ④ ⑤

Pernyataan	Pilihan Jawaban
5. Dalam menjalankan suatu kebijakan, pimpinan berpegang kepada garis-garis yang telah ditetapkan bersama.	① ② ③ ④ ⑤
6. Pimpinan mampu mengendalikan perasaan ketika terjadi suatu masalah dalam pekerjaan.	① ② ③ ④ ⑤

Variabel Motivasi Kerja

Pernyataan	Pilihan Jawaban
1. Saya menyelesaikan semua pekerjaan yang menjadi tanggung jawab.	① ② ③ ④ ⑤
2. Saya selalu berusaha untuk mencapai keunggulan dalam bekerja.	① ② ③ ④ ⑤
3. Saya melihat hasil penilaian pekerjaan saya, guna pencapaian yang lebih baik lagi.	① ② ③ ④ ⑤
4. Instansi/lembaga memberikan kesempatan kepada saya untuk promosi jabatan atas prestasi yang dicapai.	① ② ③ ④ ⑤
5. Instansi/lembaga selalu memberikan penghargaan atas prestasi yang dicapai karyawan.	① ② ③ ④ ⑤
6. Saya dapat bekerja di bawah tekanan dan batas waktu yang telah ditentukan oleh instansi/lembaga.	① ② ③ ④ ⑤

Variabel Iklim Kerja

Pernyataan	Pilihan Jawaban
1. Dalam menjalankan tugas di kantor, karyawan diberikan kepercayaan penuh oleh pimpinan.	① ② ③ ④ ⑤
2. Adanya perilaku manajemen yang secara positif memengaruhi karyawan.	① ② ③ ④ ⑤
3. Kejujuran dalam bekerja sangat diperlukan dalam melaksanakan pekerjaan saya.	① ② ③ ④ ⑤
4. Saya memiliki komunikasi yang baik dengan sesama rekan kerja.	① ② ③ ④ ⑤
5. Saya mengambil tanggung jawab terhadap keputusan pada yang pekerjaan saya laksanakan.	① ② ③ ④ ⑤
6. Saya merasa adanya tingkat tantangan dalam pekerjaan yang saya lakukan.	① ② ③ ④ ⑤

Variabel Kinerja Karyawan

Pernyataan	Pilihan Jawaban
1. Kreativitas dalam bekerja saya gunakan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan cepat.	① ② ③ ④ ⑤
2. Saya dapat menyelesaikan tugas sesuai dengan permintaan pimpinan.	① ② ③ ④ ⑤
3. Menurut saya kualitas hasil pekerjaan dari semua karyawan memuaskan.	① ② ③ ④ ⑤
4. Saya sebagai karyawan dapat menyelesaikan tugas yang diberikan secara tepat waktu.	① ② ③ ④ ⑤
5. Saya tidak akan menggunakan jam istirahat saya untuk bekerja terkecuali karena kepentingan mendesak.	① ② ③ ④ ⑤
6. Hampir semua tugas yang saya kerjakan selama ini berdasarkan dengan kemampuan yang sudah saya kuasai.	① ② ③ ④ ⑤

--- ooOO Terima Kasih OOoo ---

Lampiran 2. Data Hasil Penelitian

No.	Gaya Kepemimpinan (X1)
-----	------------------------

	1	2	3	4	5	6	Total
1	4	3	3	4	4	3	21
2	4	5	3	4	4	3	23
3	3	4	4	4	5	4	24
4	4	3	4	4	5	4	24
5	3	3	4	4	4	4	22
6	4	3	4	4	4	3	22
7	3	4	3	3	3	3	19
8	3	4	4	5	5	5	26
9	4	2	4	3	3	3	19
10	4	4	3	4	4	4	23
11	2	4	4	5	5	5	25
12	4	5	3	5	5	5	27
13	3	3	4	3	4	3	20
14	3	4	4	3	3	3	20
15	4	4	4	3	3	3	21
16	4	5	3	2	2	2	18
17	2	3	4	4	4	4	21
18	4	3	4	4	5	4	24
19	4	5	4	1	1	1	16
20	3	2	3	4	4	3	19
21	4	5	4	3	4	3	23
22	2	4	3	4	4	4	21
23	1	5	4	4	4	3	21
24	3	3	3	4	4	3	20
25	5	5	4	5	5	4	28
26	4	5	4	5	5	4	27
27	3	4	3	3	3	3	19
28	4	4	3	3	3	3	20
29	4	4	3	3	3	3	20
30	3	2	4	4	4	4	21
31	3	2	4	3	3	2	17
32	3	2	4	2	2	2	15
33	4	4	4	4	4	4	24
34	4	5	4	3	3	3	22
35	4	3	3	3	4	3	20
36	4	3	4	4	4	4	23
37	4	4	5	5	5	5	28
38	3	3	3	2	2	2	15
39	4	5	3	3	3	3	21
40	2	5	3	4	4	4	22
41	4	4	4	4	5	4	25
42	1	1	4	5	5	4	20
43	2	3	1	3	1	1	11
44	4	5	3	3	3	3	21
45	2	3	2	3	3	3	16
46	1	1	2	5	5	5	19
47	4	4	4	4	4	4	24
48	3	4	4	1	1	1	14
49	4	2	3	5	5	4	23

No.	Gaya Kepemimpinan (X1)						Total
	1	2	3	4	5	6	
50	5	4	3	4	4	4	24
51	4	4	5	5	5	4	27

No.	Motivasi Kerja (X2)						Total
	1	2	3	4	5	6	
1	4	2	3	3	4	3	19
2	2	1	4	3	4	3	17
3	4	4	4	4	5	4	25
4	3	4	4	4	4	4	23
5	2	4	3	3	1	3	16
6	3	4	2	3	4	3	19
7	3	3	5	3	4	3	21
8	4	4	4	5	5	5	27
9	1	4	3	3	3	1	15
10	3	3	2	3	4	3	18
11	3	4	3	4	4	4	22
12	1	4	3	3	4	3	18
13	3	2	3	4	4	4	20
14	4	2	4	3	4	3	20
15	4	4	4	4	4	4	24
16	3	4	4	4	4	4	23
17	5	3	3	4	4	4	23
18	2	3	3	3	4	3	18
19	1	3	3	3	3	3	16
20	4	4	3	5	5	5	26
21	4	4	4	4	5	4	25
22	3	4	4	4	4	4	23
23	1	2	2	3	3	2	13
24	3	3	4	4	4	4	22
25	2	1	4	3	3	3	16
26	5	5	5	5	5	5	30
27	4	4	5	4	5	4	26
28	1	1	4	3	3	3	15
29	2	3	4	4	4	4	21
30	2	4	3	4	4	4	21
31	2	1	4	1	3	3	14
32	3	2	1	2	3	2	13
33	4	4	2	4	4	3	21
34	3	3	2	3	3	3	17
35	4	4	1	3	4	3	19
36	5	3	4	4	4	3	23
37	4	3	3	4	5	4	23
38	4	3	3	3	4	3	20
39	2	2	2	3	3	3	15
40	3	5	2	4	4	3	21
41	2	4	4	4	4	3	21

No.	Motivasi Kerja (X2)						Total
	1	2	3	4	5	6	
42	4	4	1	4	4	3	20
43	3	2	1	2	3	2	13
44	4	4	2	4	4	4	22
45	3	3	1	3	3	3	16
46	3	3	1	3	4	3	17
47	5	4	4	4	4	4	25
48	4	3	1	4	4	3	19
49	4	4	5	4	5	4	26
50	4	5	3	4	4	4	24
51	4	4	4	4	4	4	24

No.	Iklim Kerja (X3)						Total
	1	2	3	4	5	6	
1	4	3	4	4	4	3	22
2	4	3	3	4	4	4	22
3	4	2	5	4	5	4	24
4	3	2	2	4	4	3	18
5	4	3	2	4	5	4	22
6	3	3	2	4	4	4	20
7	2	5	5	4	5	4	25
8	4	4	4	4	5	4	25
9	2	4	1	4	4	3	18
10	4	3	3	4	4	4	22
11	4	5	4	4	5	4	26
12	4	3	5	4	4	4	24
13	3	3	4	4	4	4	22
14	4	4	4	5	5	4	26
15	4	4	4	4	5	4	25
16	4	4	4	5	5	5	27
17	1	3	4	4	4	3	19
18	3	1	2	3	4	3	16
19	4	3	3	4	4	4	22
20	3	3	2	4	4	4	20
21	3	4	3	4	4	4	22
22	3	3	4	4	4	4	22
23	1	1	1	3	3	3	12
24	1	2	4	4	4	3	18
25	2	4	3	4	4	4	21
26	4	4	3	4	4	4	23
27	2	4	5	4	5	4	24
28	4	4	4	5	5	4	26
29	4	5	3	4	5	4	25
30	4	4	2	3	4	3	20
31	2	3	4	4	4	4	21
32	4	2	3	3	3	3	18
33	3	2	2	2	3	2	14

No.	Iklim Kerja (X3)						Total
	1	2	3	4	5	6	
34	4	3	4	4	4	4	23
35	3	3	4	4	4	4	22
36	3	1	4	3	3	3	17
37	3	5	4	5	5	5	27
38	3	3	4	4	4	4	22
39	3	4	3	4	4	4	22
40	5	3	4	5	5	4	26
41	4	4	4	4	5	4	25
42	4	4	2	4	4	4	22
43	4	1	1	3	3	3	15
44	4	1	2	2	3	2	14
45	1	3	1	3	3	2	13
46	4	1	2	4	4	4	19
47	3	2	4	4	4	4	21
48	3	2	4	3	3	3	18
49	4	3	4	4	4	4	23
50	5	5	4	5	5	5	29
51	4	5	4	4	4	4	25

No.	Kinerja (Y)						Total
	1	2	3	4	5	6	
1	3	4	4	4	5	4	24
2	2	3	3	4	4	4	20
3	4	5	4	5	5	4	27
4	4	4	3	5	5	4	25
5	4	4	3	4	4	4	23
6	4	4	2	4	4	4	22
7	4	2	4	4	4	4	22
8	4	4	4	4	4	5	25
9	3	3	3	4	4	4	21
10	3	4	4	4	5	4	24
11	4	4	4	4	5	4	25
12	4	3	3	4	4	4	22
13	2	2	2	3	3	2	14
14	4	4	3	5	5	4	25
15	2	1	4	4	4	4	19
16	5	5	3	4	5	4	26
17	4	3	2	4	4	4	21
18	4	4	1	4	4	4	21
19	4	2	4	4	4	4	22
20	1	5	4	4	4	4	22
21	4	4	4	4	5	4	25
22	2	3	4	4	4	4	21
23	1	2	4	3	3	2	15
24	5	1	3	4	4	4	21
25	3	3	4	4	4	4	22

No.	Kinerja (Y)						Total
	1	2	3	4	5	6	
26	4	5	4	4	5	4	26
27	3	5	4	4	4	4	24
28	4	4	4	4	5	4	25
29	3	3	2	3	3	2	16
30	3	2	2	3	3	2	15
31	4	3	2	4	4	3	20
32	1	1	1	2	2	2	9
33	3	4	4	4	4	3	22
34	4	4	3	4	4	4	23
35	2	3	3	4	4	4	20
36	5	4	3	4	4	4	24
37	4	4	4	5	5	4	26
38	3	2	3	4	4	4	20
39	2	4	5	4	4	4	23
40	4	3	4	4	4	3	22
41	4	4	3	4	4	4	23
42	3	5	1	4	4	4	21
43	2	2	2	2	2	2	12
44	2	3	5	4	4	4	22
45	3	1	3	2	3	2	14
46	3	4	4	4	4	4	23
47	4	4	4	4	5	4	25
48	3	2	3	4	4	3	19
49	5	4	4	5	5	4	27
50	4	4	3	4	4	4	23
51	4	4	5	5	5	4	27

Lampiran 3. Data Karakteristik Responden

Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	43	84,3	84,3	84,3
	Perempuan	8	15,7	15,7	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Umur

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	25-35 tahun	34	66,7	66,7	66,7
	36-45 tahun	8	15,7	15,7	82,4
	46-60 tahun	9	17,6	17,6	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Pendidikan Terakhir

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA	6	11,8	11,8	11,8
	Diploma	3	5,9	5,9	17,6
	Sarjana (S1)	40	78,4	78,4	96,1
	Master (S2)	2	3,9	3,9	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Jabatan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Deputi direktur	1	2,0	2,0	2,0
	Asisten direktur	2	3,9	3,9	5,9
	Manajer	4	7,8	7,8	13,7
	Asisten manajer	4	7,8	7,8	21,6
	Staf	18	35,3	35,3	56,9
	Asisten	8	15,7	15,7	72,5
	Messenger	12	23,5	23,5	96,1
	Sekretaris	2	3,9	3,9	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Masa Kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5 tahun	10	19,6	19,6	19,6
	6-10 tahun	14	27,5	27,5	47,1
	> 10 tahun	27	52,9	52,9	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Lampiran 4. Uji Instrumentasi

Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)

Uji Validitas

Correlations

		x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	x1.5	x1.6	x1.Total
x1.1	Pearson Correlation	1	,377**	,243	-,077	,030	-,015	,409**
	Sig. (2-tailed)		,006	,086	,593	,835	,916	,003
	N	51	51	51	51	51	51	51
x1.2	Pearson Correlation	,377**	1	,101	-,123	-,096	-,036	,348*
	Sig. (2-tailed)	,006		,479	,390	,502	,803	,012
	N	51	51	51	51	51	51	51
x1.3	Pearson Correlation	,243	,101	1	,152	,317*	,250	,501**
	Sig. (2-tailed)	,086	,479		,287	,023	,077	,000
	N	51	51	51	51	51	51	51
x1.4	Pearson Correlation	-,077	-,123	,152	1	,911**	,876**	,762**
	Sig. (2-tailed)	,593	,390	,287		,000	,000	,000
	N	51	51	51	51	51	51	51
x1.5	Pearson Correlation	,030	-,096	,317*	,911**	1	,898**	,840**
	Sig. (2-tailed)	,835	,502	,023	,000		,000	,000
	N	51	51	51	51	51	51	51
x1.6	Pearson Correlation	-,015	-,036	,250	,876**	,898**	1	,820**
	Sig. (2-tailed)	,916	,803	,077	,000	,000		,000
	N	51	51	51	51	51	51	51
x1.Total	Pearson Correlation	,409**	,348*	,501**	,762**	,840**	,820**	1
	Sig. (2-tailed)	,003	,012	,000	,000	,000	,000	
	N	51	51	51	51	51	51	51

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

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

Uji Reliabilitas

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	51	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	51	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,670	,671	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
x1.1	3,35	,955	51
x1.2	3,63	1,095	51
x1.3	3,53	,731	51
x1.4	3,65	,996	51
x1.5	3,75	1,111	51
x1.6	3,37	,979	51

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3,546	3,353	3,745	,392	1,117	,025	6

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

Variabel Motivasi Kerja (X2)

Uji Validitas

Correlations

		x2.1	x2.2	x2.3	x2.4	x2.5	x2.6	x2.Total
x2.1	Pearson Correlation	1	,381**	,083	,505**	,579**	,515**	,699**
	Sig. (2-tailed)		,006	,563	,000	,000	,000	,000
	N	51	51	51	51	51	51	51
x2.2	Pearson Correlation	,381**	1	,080	,649**	,407**	,433**	,667**
	Sig. (2-tailed)	,006		,578	,000	,003	,001	,000
	N	51	51	51	51	51	51	51
x2.3	Pearson Correlation	,083	,080	1	,333*	,355*	,489**	,558**
	Sig. (2-tailed)	,563	,578		,017	,011	,000	,000
	N	51	51	51	51	51	51	51
x2.4	Pearson Correlation	,505**	,649**	,333*	1	,649**	,762**	,858**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,017		,000	,000	,000
	N	51	51	51	51	51	51	51
x2.5	Pearson Correlation	,579**	,407**	,355*	,649**	1	,640**	,797**
	Sig. (2-tailed)	,000	,003	,011	,000		,000	,000
	N	51	51	51	51	51	51	51
x2.6	Pearson Correlation	,515**	,433**	,489**	,762**	,640**	1	,850**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,000	,000		,000
	N	51	51	51	51	51	51	51
x2.Total	Pearson Correlation	,699**	,667**	,558**	,858**	,797**	,850**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	51	51	51	51	51	51	51

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

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

Uji Reliabilitas

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	51	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	51	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,798	,835	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
x2.1	3,14	1,114	51
x2.2	3,27	1,041	51
x2.3	3,08	1,181	51
x2.4	3,53	,758	51
x2.5	3,88	,739	51
x2.6	3,39	,777	51

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3,382	3,078	3,882	,804	1,261	,087	6

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

Variabel Iklim Kerja (X3)

Uji Validitas

Correlations

		x3.1	x3.2	x3.3	x3.4	x3.5	x3.6	x3.Total
x3.1	Pearson Correlation	1	,170	,156	,244	,329*	,382**	,516**
	Sig. (2-tailed)		,233	,274	,084	,018	,006	,000
	N	51	51	51	51	51	51	51
x3.2	Pearson Correlation	,170	1	,355*	,600**	,672**	,588**	,766**
	Sig. (2-tailed)	,233		,011	,000	,000	,000	,000
	N	51	51	51	51	51	51	51
x3.3	Pearson Correlation	,156	,355*	1	,485**	,515**	,510**	,694**
	Sig. (2-tailed)	,274	,011		,000	,000	,000	,000
	N	51	51	51	51	51	51	51
x3.4	Pearson Correlation	,244	,600**	,485**	1	,777**	,831**	,829**
	Sig. (2-tailed)	,084	,000	,000		,000	,000	,000
	N	51	51	51	51	51	51	51
x3.5	Pearson Correlation	,329*	,672**	,515**	,777**	1	,720**	,863**
	Sig. (2-tailed)	,018	,000	,000	,000		,000	,000
	N	51	51	51	51	51	51	51
x3.6	Pearson Correlation	,382**	,588**	,510**	,831**	,720**	1	,859**
	Sig. (2-tailed)	,006	,000	,000	,000	,000		,000
	N	51	51	51	51	51	51	51
x3.Total	Pearson Correlation	,516**	,766**	,694**	,829**	,863**	,859**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	51	51	51	51	51	51	51

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

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

Uji Reliabilitas

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	51	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	51	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,807	,852	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
x3.1	3,31	,990	51
x3.2	3,14	1,167	51
x3.3	3,27	1,115	51
x3.4	3,88	,653	51
x3.5	4,14	,664	51
x3.6	3,71	,672	51

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3,575	3,137	4,137	1,000	1,319	,156	6

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

Variabel Kinerja (Y)

Uji Validitas

Correlations

		y.1	y.2	y.3	y.4	y.5	y.6
y.1	Pearson Correlation	1	,343*	,020	,510**	,567**	,437**
	Sig. (2-tailed)		,014	,891	,000	,000	,001
	N	51	51	51	51	51	51
y.2	Pearson Correlation	,343*	1	,228	,576**	,639**	,551**
	Sig. (2-tailed)	,014		,107	,000	,000	,000
	N	51	51	51	51	51	51
y.3	Pearson Correlation	,020	,228	1	,437**	,516**	,412**
	Sig. (2-tailed)	,891	,107		,001	,000	,003
	N	51	51	51	51	51	51
y.4	Pearson Correlation	,510**	,576**	,437**	1	,850**	,767**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001		,000	,000
	N	51	51	51	51	51	51
y.5	Pearson Correlation	,567**	,639**	,516**	,850**	1	,731**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	51	51	51	51	51	51
y.6	Pearson Correlation	,437**	,551**	,412**	,767**	,731**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,003	,000	,000	
	N	51	51	51	51	51	51

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

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

Uji Reliabilitas

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	51	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	51	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,826	,860	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
y.1	3,33	1,033	51
y.2	3,35	1,128	51
y.3	3,29	,986	51
y.4	3,92	,659	51
y.5	4,10	,728	51
y.6	3,67	,739	51

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3,611	3,294	4,098	,804	1,244	,116	6

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

Lampiran 5. Analisis Deskriptif**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Gaya Kepemimpinan	51	11	28	21,27	3,634
Motivasi Kerja	51	13	30	20,29	4,031
Iklm Kerja	51	12	29	21,45	3,869
Kinerja	51	9	27	21,67	3,933
Valid N (listwise)	51				

Lampiran 6. Uji Asumsi Klasik

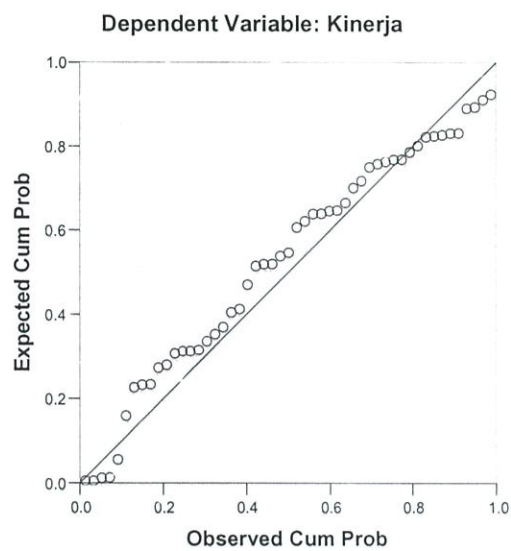
Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		51
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	2,74593087
Most Extreme Differences	Absolute	,104
	Positive	,082
	Negative	-,104
Kolmogorov-Smirnov Z		,740
Asymp. Sig. (2-tailed)		,645

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.



Uji Multikolinieritas

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Iklim Kerja, Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Gaya Kepemimpinan	,761	1,314
	Motivasi Kerja	,734	1,362
	Iklim Kerja	,822	1,217

a. Dependent Variable: Kinerja

Coefficient Correlations^a

Model			Iklim Kerja	Gaya Kepemimpinan	Motivasi Kerja
			Iklim Kerja	Gaya Kepemimpinan	Motivasi Kerja
1	Correlations	Iklim Kerja	1,000	-,199	-,270
		Gaya Kepemimpinan	-,199	1,000	-,377
		Motivasi Kerja	-,270	-,377	1,000
1	Covariances	Iklim Kerja	,013	-,003	-,004
		Gaya Kepemimpinan	-,003	,016	-,006
		Motivasi Kerja	-,004	-,006	,013

a. Dependent Variable: Kinerja

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	Gaya Kepemimpinan	Motivasi Kerja	Iklim Kerja
1	1	3,947	1,000	,00	,00	,00	,00
	2	,022	13,408	,05	,03	,63	,48
	3	,019	14,601	,11	,48	,35	,33
	4	,013	17,424	,85	,49	,02	,19

a. Dependent Variable: Kinerja

Uji Heteroskedastitas

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Iklim Kerja, Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: |e|

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,362 ^a	,131	,076	1,64791

a. Predictors: (Constant), Iklim Kerja, Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja

b. Dependent Variable: |e|

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19,298	3	6,433	2,369	,083 ^a
	Residual	127,633	47	2,716		
	Total	146,931	50			

a. Predictors: (Constant), Iklim Kerja, Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja

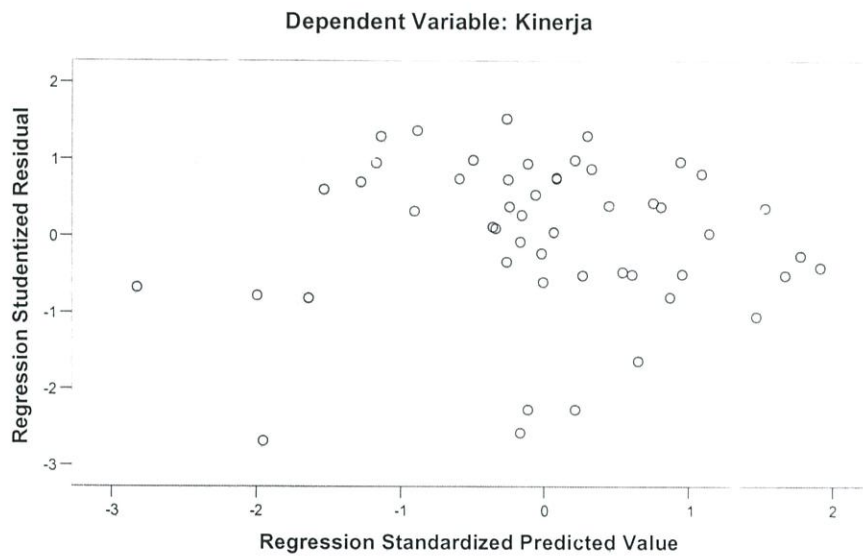
b. Dependent Variable: |e|

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,393	1,689		2,601	,012
	Gaya Kepemimpinan	-,116	,074	-,245	-1,572	,123
	Motivasi Kerja	-,092	,067	-,217	-1,370	,177
	Iklim Kerja	,096	,066	,217	1,450	,154

a. Dependent Variable: |e|

Gambar Uji Heteroskedastisitas



Lampiran 7. Analisis Regresi Linier Berganda

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Iklim Kerja, Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja	21,67	3,933	51
Gaya Kepemimpinan	21,27	3,634	51
Motivasi Kerja	20,29	4,031	51
Iklim Kerja	21,45	3,869	51

Correlations

		Kinerja	Gaya Kepemimpinan	Motivasi Kerja	Iklim Kerja
Pearson Correlation	Kinerja	1,000	,599	,550	,498
	Gaya Kepemimpinan	,599	1,000	,456	,337
	Motivasi Kerja	,550	,456	1,000	,380
	Iklim Kerja	,498	,337	,380	1,000
Sig. (1-tailed)	Kinerja		,000	,000	,000
	Gaya Kepemimpinan	,000		,000	,008
	Motivasi Kerja	,000	,000		,003
	Iklim Kerja	,000	,008	,003	
N	Kinerja	51	51	51	51
	Gaya Kepemimpinan	51	51	51	51
	Motivasi Kerja	51	51	51	51
	Iklim Kerja	51	51	51	51

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,716 ^a	,512	,481	2,832

a. Predictors: (Constant), Iklim Kerja, Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja

b. Dependent Variable: Kinerja

Model Summary

Model	Change Statistics				
	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,512 ^a	16,470	3	47	,000

a. Predictors: (Constant), Iklim Kerja, Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	396,327	3	132,109	16,470	,000 ^a
	Residual	377,007	47	8,021		
	Total	773,333	50			

a. Predictors: (Constant), Iklim Kerja, Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja

b. Dependent Variable: Kinerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,623	2,903		,559	,579
	Gaya Kepemimpinan	,416	,126	,385	3,294	,002
	Motivasi Kerja	,268	,116	,274	2,309	,025
	Iklim Kerja	,268	,114	,264	2,350	,023

a. Dependent Variable: Kinerja

Coefficients^a

Model		Correlations		
		Zero-order	Partial	Part
1	Gaya Kepemimpinan	,599	,433	,335
	Motivasi Kerja	,550	,319	,235
	Iklim Kerja	,498	,324	,239

a. Dependent Variable: Kinerja