

**PENGARUH KETELADANAN PIMPINAN, KOORDINASI  
KERJA TERHADAP SEMANGAT KERJA PEGAWAI DI  
BADAN PENGELOLAAN KEUANGAN DAN ASET  
DAERAH PROVINSI SUMATERA UTARA**

**TESIS**

**OLEH**

**DOMUAN RITONGA  
NPM. 161801073**



**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MEDAN AREA  
M E D A N  
2 0 1 8**

**UNIVERSITAS MEDAN AREA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK**

**HALAMAN PERSETUJUAN**

**Judul : Pengaruh Keteladanan Pimpinan, Koordinasi Kerja Terhadap Semangat Kerja Pegawai Di Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Provinsi Sumatera Utara**

**N a m a : Domuan Ritonga**

**N P M : 161801073**

**Menyetujui**

**Pembimbing I**

**Pembimbing II**



**Dr. Heri Kusmanto, MA**



**Dr. Isnaini, SH, M.Hum**

**Ketua Program Studi**

**Direktur**

**Magister Ilmu Administrasi Publik**



**Dr. Warjio, MA**



**Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS**

**Telah diuji pada tanggal 8 Juni 2018**

---

---

**N a m a : Domuan Ritonga**

**N P M : 161801073**



### **Panitia Penguji Tesis**

**Ketua Sidang : Dr. Warjio, MA**  
**Sekretaris : Ir. Azwana, MP**  
**Pembimbing I : Dr. Heri Kusmanto, MA**  
**Pembimbing II : Dr. Isnaini, SH, M.Hum**  
**Penguji Tamu : Prof. Dr. M. Arif Nasution, MA**

## PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Medan, Mei 2018

Yang menyatakan,

METERAI  
TEMPEL

TGL. 20

FB7E8AFF133531376

6000

ENAM RIBU RUPIAH

  
**Domuan Ritonga**

**UNIVERSITAS MEDAN AREA  
PROGRAM PASCA SARJANA  
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

**PERSETUJUAN TESIS**

**Judul : PENGARUH KETELADANAN PIMPINAN,  
KOORDINASI KERJA TERHADAP SEMANGAT KERJA  
PEGAWAI DI BADAN PENGELOLAAN KEUANGAN  
DAN ASET DAERAH PROVINSI SUMATERA UTARA**

**Nama : DOMUAN RITONGA**

**NPM : 161801073**

**Menyetujui :**

**Pembimbing I**

**Pembimbing II**

**Dr. Heri Kusmanto, MA**

**Dr. Isnaini, SH, M.Hum**

**Ketua Program Studi  
Magister Administrasi Publik**

**( Dr. Warjio, MA )**

## **ABSTRAK**

### **PENGARUH KETELADANAN PIMPINAN, KOORDINASI KERJA TERHADAP SEMANGAT KERJA PEGAWAI DI BADAN PENGELOLAAN KEUANGAN DAN ASET DAERAH PROVINSI SUMATERA UTARA**

**O L E H  
DOMUAN RITONGA  
NPM. 161801073**

Hasil penelitian dan pembahasan menjelaskan terdapat pengaruh antara keteladanan pimpinan dengan semangat kerja pegawai. Hal ini berarti hal-hal yang berkaitan dengan keteladanan pimpinan amat sangat penting dalam suatu organisasi pemerintahan dimana dengan adanya keteladanan pimpinan tersebut akan dapat memberikan contoh yang baik bagi pegawainya, sehingga dengan demikian keteladanan pimpinan telah berjalan dengan baik. Tidak terdapat pengaruh antara koordinasi kerja dengan semangat kerja pegawai. Hal ini menjelaskan bahwa hal-hal yang berkaitan dengan koordinasi kerja seperti alur pekerjaan, level dan jenis pekerjaan, pendelegasian wewenang tidak berjalan secara baik. Meskipun melalui uji f dan determinasi keteladanan pimpinan dan koordinasi kerja memiliki pengaruh secara bersama-sama terhadap semangat kerja pegawai tetapi pengaruh yang lebih besar terhadap semangat kerja pegawai adalah dari bidang keteladanan pimpinan. Artinya keteladanan pimpinan memberikan bentuk yang nyata dalam pelaksanaan peningkatan semangat kerja pegawai, dimana dengan keteladanan pimpinan maka pimpinan dapat membentuk pola dan perilaku pegawai dalam pelaksanaan tugas-tugasnya. Sedangkan koordinasi kerja kurang memberikan pengaruh karena koordinasi kerja lebih terfokus pada tugas-tugas intern yang dibebankan kepada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sumatera Utara.

Kata Kunci: Keteladanan Pimpinan, Koordinasi Kerja, Semangat Kerja

## **ABSTRACT**

### ***INFLUENCE OF SIGNIFICANT COOPERATION, COORDINATION WORKING ON EMPLOYEES EMPLOYEES IN FINANCIAL MANAGEMENT AND REGIONAL ASSETS NORTH SUMATERA PROVINCE***

**O L E H  
RITONGA DOMUAN  
NPM. 161801073**

*Exemplary leadership and coordination of work are two independent variables that will be examined in relation to the morale of employees at the Financial Management and Asset Agency of the Province of North Sumatra. Subject exemplary leadership and coordination of work submitted as research review because the sector will be obtained the effectiveness of employee morale. The problem posed is how the influence of exemplary leadership on employee morale, how the influence of work coordination on employee morale and how the influence of exemplary leadership and coordination of work together to employee morale in the Regional Financial Management and Asset Agency of North Sumatra Province.*

*Starting from the title above then conducted a correlational research to determine the influence of exemplary leadership and coordination of work on employee morale in the Financial Management and Asset Agency of North Sumatra Province.*

*The results of research and discussion explain there is influence between exemplary leadership with employee morale. This means that things related to leadership exemplary very important in a government organization where the exemplary leadership will be able to provide good examples for employees, so that exemplary leadership has gone well. There is no influence between work coordination and employee morale. This explains that matters related to work coordination such as work flow, level and type of work, delegation of authority are not working properly. Although through *f* test and determination exemplary leadership and coordination of work have a mutual influence on employee morale but greater influence on employee morale is from the field of leadership exemplars. This means exemplary leadership provides a tangible form in the implementation of employee morale increase, where with exemplary leadership then the leadership can shape the pattern and behavior of employees in the implementation of tasks. While the coordination of work is less influential because work coordination is more focused on the internal tasks assigned to the Financial Management and Asset Agency of the Province of North Sumatra.*

*Keywords: Leadership Example, Job Coordination, Morale*

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis persembahkan kepada Allah SWT, karena atas berkah dan rahmat-Nya penulis dapat menyelesaikan karya ilmiah dalam bentuk tesis ini.

Tesis ini berjudul “**Pengaruh Keteladanan Pimpinan, Koordinasi Kerja Terhadap Semangat Kerja Pegawai Di Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Provinsi Sumatera Utara**”, yang disusun untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Magister Administrasi Publik pada Program Pasca Sarjana di Universitas Medan Area.

Dalam penyusunan tesis ini penulis telah banyak mendapatkan bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak terutama yang terhormat Bapak **Dr. Heri Kusmanto, MA**, selaku Pembimbing I dan Bapak **Dr. Isnaini, SH, M.Hum**, selaku Pembimbing II yang sabar dan memberikan curahan ilmu yang tak bernilai harganya yang diberikan selama penulisan tesis dengan penuh ketelitian dan kesungguhan.

Selanjutnya penulis juga menyampaikan rasa terima kasih dan penghargaan yang setulus-tulusnya kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Dadan Ramdan, M.Eng, M.Sc, selaku Rektor Universitas Medan Area.
2. Prof Dr Ir Hj Retno Astuti K MS. Selaku Direktur Program Pasca Sarjana Universitas Medan Area.
3. Bapak Dr. Warjio, MA, selaku Ketua Program Studi Magister Administrasi Publik Universitas Medan Area.
4. Para staf pengajar Program Pasca Sarjana Magister Administrasi Publik

Universitas Medan Area.

5. Para Pegawai Administrasi pada Program Pasca Sarjana Magister Administrasi Publik Universitas Medan Area.

Pada kesempatan ini penulis juga menyampaikan rasa hormat dan penghargaan juga terima-kasih yang tidak terhingga kepada Alm, Ayahanda H. K. Ritonga dan Almh. Ibunda Nurhayati Rambe atas doa dan dorongan selama penulis mengikuti pendidikan Program Pascasarjana, demikian juga buat isteri tercinta Trimurni Rambe beserta anak-anakku tersayang dan juga semua pihak yang selalu berdoa untuk keberhasilan penulis.

Semoga tulisan ilmiah ini dapat memberikan manfaat bagi kita semua.

Medan, Mei 2018

Penulis

Domuan Ritonga

## DAFTAR ISI

halaman

ABSTRAK	
ABSTRACT	
KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI .....	iii
DAFTAR GAMBAR.....	v
DAFTAR TABEL .....	vi
DAFTAR LAMPIRAN .....	vii
BAB I. PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Perumusan Masalah .....	6
1.3. Tujuan Penelitian .....	6
1.4. Manfaat Penelitian .....	7
1.5. Kerangka Pemikiran.....	7
1.6. Hipotesis .....	8
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA.....	10
2.1. Semangat Kerja.....	10
2.1.1. Pengertian Semangat Kerja.....	10
2.1.2. Faktor yang Mempengaruhi Semangat Kerja.....	13
2.1.3. Model-Model Semangat Kerja.....	16
2.2. Keteladanan Pimpinan .....	17
2.2.1. Pengertian Kepemimpinan.....	17
2.2.2. Teori Kepemimpinan .....	19
2.2.3. Keteladanan Pimpinan .....	20
2.3. Koordinasi Kerja.....	25
2.3.1. Pengertian Koordinasi.....	25
2.3.2. Kebutuhan Akan Koordinasi.....	28
2.3.3. Tipe Koordinasi .....	30
BAB III. METODE PENELITIAN .....	32
3.1. Bentuk Penelitian .....	32
3.2. Lokasi Penelitian .....	32
3.3. Populasi dan Sampel.....	33
3.4. Teknik Pengumpulan Data.....	34
3.5. Definisi Konsep dan Operasional .....	34
3.6. Teknik Analisis Data.....	35

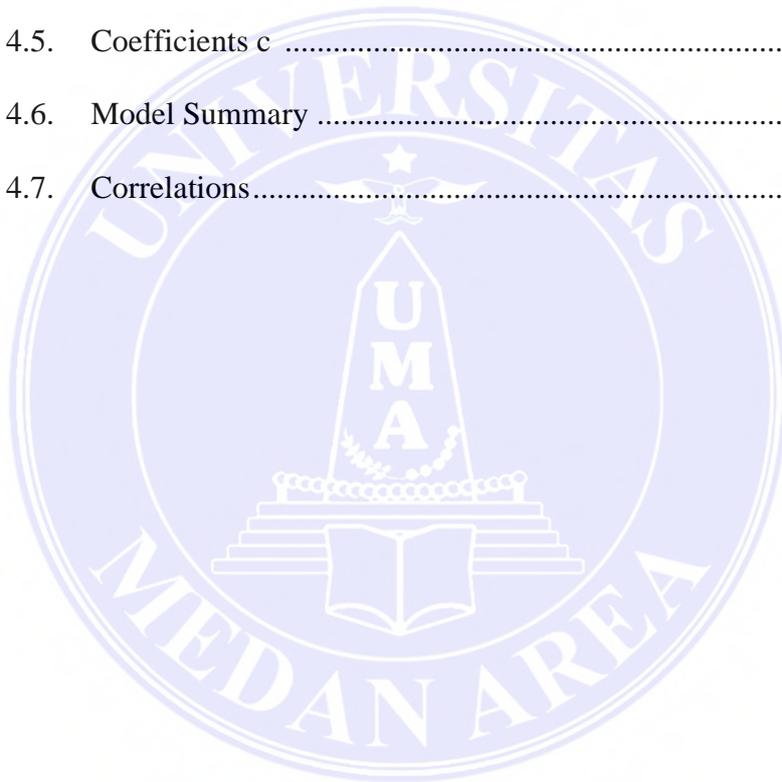
BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	45
4.1. Hasil Penelitian.....	45
4.1.1. Sejarah Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sumatera Utara.....	41
4.1.2. Visi dan Misi Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sumatera Utara .....	42
4.1.3. Makna Logo PEMPROVSU .....	45
4.1.4. Struktur Organisasi dan uraian Tugas.....	46
4.1.5. Jaringan Kegiatan.....	64
4.1.6. Kinerja Usaha Terkini.....	64
4.1.7. Rencana Kegiatan .....	66
4.2. Pembahasan .....	66
4.2.1. Validitas dan Reabilitas.....	66
4.2.2. Uji Asumsi Klasik.....	69
4.2.3. Analisis Regresi .....	74
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN .....	85
5.1. Kesimpulan.....	85
5.2. Saran .....	86
DAFTAR PUSTAKA	

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1. Kerangka Penelitian .....	8
Gambar 2.1. Semangat kerja sebagai pembangkit dorongan .....	12
Gambar 4.1. Logo PemprovSU .....	45
Gambar 4.2. Nilai Durbin Watson .....	70
Gambar 4.3. Scatterplot .....	73
Gambar 4.4. Uji Signifikansi Koefisien Korelasi dengan uji dua pihak antara keteladanan pimpinan dan koordinasi kerja dengan semangat kerja pegawai .....	77
Gambar 4.5. Uji Signifikansi Koefisien Korelasi dengan uji dua pihak antara keteladanan pimpinan dengan semangat kerja pegawai .....	79
Gambar 4.6. Uji Signifikansi Koefisien Korelasi dengan uji dua pihak antara koordinasi kerja dengan semangat kerja pegawai....	81

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 4.1. Model Summary a .....	70
Tabel 4.2. Coefficients a .....	72
Tabel 4.3. Coefficients b .....	74
Tabel 4.4. Anova .....	75
Tabel 4.5. Coefficients c .....	78
Tabel 4.6. Model Summary .....	82
Tabel 4.7. Correlations .....	83



## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Kuesioner Penelitian .....	90
Lampiran 2 Data Mentah Variabel $X_1$ .....	95
Lampiran 3 Data Mentah Variabel $X_2$ .....	96
Lampiran 4 Data Mentah Variabel Y .....	97
Lampiran 5 Tabulasi Jawaban Responden .....	98
Lampiran 6 Uji Validitas Dan Reabilitas Variabel $X_1$ .....	99
Lampiran 7 Uji Validitas Dan Reabilitas Variabel $X_2$ .....	101
Lampiran 8 Uji Validitas Dan Reabilitas Variabel Y .....	103
Lampiran 9 Uji Regresi Linier Berganda .....	105
Lampiran 10 Uji Korelasi .....	107

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Pembangunan sumber daya manusia merupakan bagian integral dari pembangunan nasional dengan berdasarkan prinsip otonomi daerah dan pengaturannya, meningkatkan sumber daya nasional dengan memberikan kesempatan bagi peningkatan demokrasi dan kinerja pemerintah, meningkatkan daya guna dan hasil guna bagi penyelenggaraan pemerintah, pelaksanaan pembangunan dan pelayanan kepada masyarakat.

Mewujudkan tujuan nasional, bangsa Indonesia telah melaksanakan pembangunan nasional yang merupakan usaha perubahan yang berencana, bertahap dan berkesinambungan, meliputi seluruh aspek kehidupan masyarakat dan pelaksanaannya melibatkan pendayagunaan unsur kekuatan nasional, baik kekuatan efektif maupun potensial yang diselenggarakan oleh semua unsur pemerintahan.

Penyelenggaraan pemerintahan baik di level tertinggi maupun terendah memerlukan adanya seorang pemimpin yang selalu mampu untuk menggerakkan bawahannya agar dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya untuk berpartisipasi dalam kegiatan pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan secara berdayaguna dan berhasil guna. Keberhasilan pembangunan akan terlihat dari tingginya produktivitas, penduduk makmur dan sejahtera secara merata. Kondisi seperti ini tentunya tidak terlepas dari peranan sumber daya manusia.

Pendapat seperti tersebut di atas sejalan dengan Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 serta Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara, yang dalam penjelasannya menyatakan bahwa kelancaran penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan nasional sangat tergantung pada kesempurnaan aparatur negara khususnya pegawai negeri.

Dalam pelaksanaan berbagai aktifitas organisasi sekecil dan semodern apapun, sangat diperlukan Sumber Daya Manusia (SDM) yang kualitas dan kuantitasnya memadai dalam mengimplementasikan segenap rencana program kerja yang telah disepakati dan ditetapkan. Dalam konteks pemikiran demikian maka upaya pembinaan, pengembangan, dan peningkatan kualitas semakin menduduki peran penting dalam mewujudkan tujuan organisasi secara efisien dan efektif.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah yang telah diubah dua kali, bahwa pemerintah daerah menjadi tulang punggung dalam menggerakkan roda pemerintahan pembangunan daerah. Sumber Daya Manusia dalam suatu organisasi mempunyai peranan yang sangat penting, karena suatu tujuan dalam organisasi tersebut dapat berjalan baik atau tidaknya tergantung dari faktor manusia yang berperan, merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan organisasi yang bersangkutan. Untuk memperoleh kemajuan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pimpinan perlu menggerakkan pegawainya agar dapat mengembangkan seluruh kemampuan

yang dimilikinya.

Usaha pengembangan dan pemanfaatan Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai aparatur pemerintah dan asset penting dalam pembangunan nasional dipandang sebagai salah satu bentuk investasi jangka panjang yang sangat strategis serta professional dalam upaya menjamin dan meningkatkan produktifitas kerja organisasi. Pemerintah menyadari sepenuhnya akan besarnya peran pegawai dalam menunjang keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan. Hal ini dapat dilihat dari berbagai upaya pemerintah dalam meningkatkan dan menyempurnakan kebijaksanaan pembangunan dan pendayagunaan aparat.

Salah satu tujuan pokok pembinaan kepegawaian adalah terbinanya pegawai dengan tingkat disiplin kerja tinggi yang merupakan kunci keberhasilan dalam mewujudkan tugas-tugas fungsi pemerintah yang cenderung meningkat seiring perkembangan tata kehidupan segala aspek, baik dalam pengaturan, penyelenggaraan maupun dalam rangka memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Konsekuensi logis dalam hal tersebut diatas adalah bahwa pegawai harus lebih produktif, kaya akan ide-ide cemerlang, gagasan positif yang hanya akan terwujud dengan sikap disiplin dikalangan pegawai yaitu adanya sikap mental dan kesadaran diri segenap pegawai dalam pelaksanaan keseluruhan aktifitas pembangunan untuk memenuhi segenap norma-norma, ketentuan-ketentuan dan peraturan undang-undang yang berlaku dilingkungan masyarakat yang luas dan kompleks.

Sehubungan dengan hal tersebut di atas, dalam rangka meningkatkan efisiensi dan efektifitas penyelenggaraan pemerintahan guna mendukung berbagai kebijaksanaan umum pemerintahan yang meliputi kebijaksanaan di bidang administrasi pemerintahan. Pimpinan sebagai penyelenggara dan penanggung jawab di bidang pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan di berbagai tingkat pemerintahan harus senantiasa berupaya meningkatkan prinsip terpadu, menyeluruh, berkelanjutan dan terkoordinasi terutama untuk tugas-tugas sebagai kepala atau pimpinan instansi pemerintahan dalam meningkatkan efektifitas dan kualitas kerjanya secara optimal. Selain itu seorang pimpinan juga harus dapat menciptakan peran serta masyarakat terhadap pelaksanaan pembangunan baik dalam bentuk material maupun non material.

Pencapaian keberhasilan pembangunan, kepemimpinan mempunyai peranan yang sangat penting terutama didalam merencanakan, mengembangkan, mengatur dan mengarahkan bawahannya dan seluruh potensi sumber daya yang ada sebab berapapun besarnya sumber daya serta modal yang dimiliki, kesemuanya itu tidak akan berdaya guna dan berhasil guna jika tidak didukung adanya keteladanan pimpinan yang efektif serta kurangnya kesadaran masyarakat terhadap pelaksanaan pembangunan.

Untuk lebih mengefektifkan peraturan yang telah dikeluarkan dalam rangka mencapai semangat kerja pegawai, perlu adanya teladan pimpinan, pimpinan mempunyai pengaruh yang sangat besar dalam meningkatkan kinerja, sebab pimpinan merupakan panutan dan sorotan dari bawahannya. Pimpinan juga harus memberi contoh yang baik. Apabila teladan pimpinan baik, semangat kerja

bawahanpun akan ikut baik. Jadi, pimpinan ikut serta dalam menciptakan kinerja pegawai. Pimpinan harus mampu menggerakkan dan mengarahkan pegawai karena pimpinan bertanggung jawab terhadap keberhasilan dan kegagalan pegawai.

Dalam rangka percepatan pelaksanaan pembangunan nasional peranan aparat atau pegawai pada setiap instansi maupun unit-unit kerja lainnya menduduki posisi penting sebagai motor penggerak aktifitas kerja sesuai tugas masing-masing. Namun demikian hasil pengamatan menunjukkan bahwa tingkat semangat kerja pegawai pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sumatera Utara belum menunjukkan tingkat yang maksimal.

Belum tercapainya semangat kerja aparat sesuai dengan apa yang diinginkan disebabkan kepemimpinan serta koordinasi kerja dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan tupoksi yang dimiliki dan sesuai aturan-aturan yang ada dan berlaku masih belum maksimal diterapkan. Dari hasil pengamatan penulis terhadap tingkat keteladanan pimpinan belum berkontribusi terhadap kinerja. Demikian pula koordinasi kerja pegawai yang kurang memberikan tingkat terhadap kinerja pegawai. Belum maksimalnya tingkat kinerja dan masih rendahnya tingkat motivasi pegawai tersebut karena iklim pekerjaan tersebut belum mempunyai pekerjaan sesuai dengan bidang tugas atau sesuai kemampuannya.

Pimpinan berupaya untuk lebih meningkatkan perannya agar instansi yang dipimpinnya tidak kalah bersaing dengan instansi-instansi lainnya di lingkungan pemerintahan. Oleh karena itu masyarakat mengharapkan dalam keteladanan

pimpinan serta koordinasi kerja yang diberikan dapat lebih meningkatkan perannya didalam meningkatkan semangat kerja aparaturnya.

Berdasarkan latar belakang tersebut di atas maka penulis mengajukan judul tesis ini dengan judul “Pengaruh Keteladanan Pimpinan, Koordinasi Kerja Terhadap Semangat Kerja Pegawai di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sumatera Utara”.

## **1.2. Perumusan Masalah**

Sedangkan rumusan masalah di dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh keteladanan pimpinan terhadap semangat kerja pegawai di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sumatera Utara?
2. Bagaimana pengaruh koordinasi kerja terhadap semangat kerja pegawai di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sumatera Utara?
3. Bagaimana pengaruh keteladanan pimpinan dan koordinasi kerja secara bersama-sama terhadap semangat kerja pegawai di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sumatera Utara?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh keteladanan pimpinan terhadap semangat kerja pegawai di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sumatera Utara.
2. Untuk mengetahui pengaruh koordinasi kerja terhadap semangat kerja

pegawai di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sumatera Utara.

3. Untuk mengetahui pengaruh keteladanan pimpinan dan koordinasi kerja secara bersama-sama terhadap semangat kerja pegawai di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sumatera Utara.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Adapun yang menjadi manfaat penelitian ini adalah :

1. Sebagai bahan masukan bagi penulis mengenai pengaruh keteladanan pimpinan dan koordinasi kerja secara bersama-sama terhadap semangat kerja pegawai di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sumatera Utara.
2. Sebagai bahan masukan bagi instansi dalam memecahkan permasalahan bidang sumber daya manusia bagi instansi yang diteliti.
3. Sebagai bahan masukan bagi pihak lain dalam penyempurnaan penelitian sejenis berikutnya.

#### **1.5. Kerangka Pemikiran**

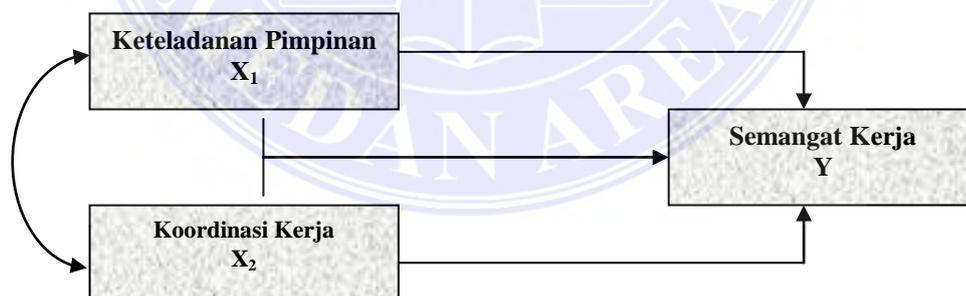
Pada dasarnya kinerja yang baik adalah kinerja yang mengikuti tata cara atau prosedur sesuai standar yang telah ditetapkan. Akan tetapi didalam kinerja tersebut mesti harus memiliki bebeapa kriteria agar meningkatnya produktiitas sehingga apa yang diharapkan organisasi tersebut biasa berjalan sesuai apa yang di inginkan. Tentunya itu semua tidaklah muda membalikan telapak tangan akan

mesti ada peran langsung ke ikut sertaan dalam manajemen untuk bisa mengontrol dan memberikan teknik cara agar bagaimana bisa terjaminnya mutu dan kualitas sehingga karyawan bisa dengan mudah bekerja tanpa ada rasa terbebenani dan hubungan antara pihak manajemen dengan bawahan semakin kuat. Tanpa disadari akhir-akhir ini mungkin di setiap perusahaan ada pihak manajemen yang maunya menang sendiri, akan tetapi pihak manajemen juga tidak bisa menyalahi bawahannya. Untuk dari itulah pihak manajemen terkait mesti turun langsung kelapangan agar bisa melihat bagaimana menciptakan teknik yang baik serta meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Adapun kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

Gambar 1.1.

Kerangka Penelitian



### 1.6. Hipotesis

Berdasarkan masalah yang dihadapi maka dapat dikemukakan suatu hipotesis yang merupakan jawaban sementara atas masalah tersebut. Adapun hipotesis yang dikemukakan adalah:

1. Terdapat pengaruh keteladanan pimpinan terhadap semangat kerja pegawai di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sumatera Utara.
2. Terdapat pengaruh koordinasi kerja terhadap semangat kerja pegawai di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sumatera Utara.
3. Terdapat pengaruh keteladanan pimpinan dan koordinasi kerja secara bersama-sama terhadap semangat kerja pegawai di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sumatera Utara.



## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Semangat Kerja**

##### **2.1.1. Pengertian Semangat Kerja**

Semangat kerja merupakan subyek yang penting bagi manajer, karena menurut defenisi manajemen harus bekerja dengan dan melalui orang lain. Manajer perlu memahami orang yang berperilaku tertentu agar dapat mempengaruhinya untuk bekerja sesuai yang diinginkan organisasi.

Mathis dan Jackson (2011: 96) juga mengemukakan bahwa : semangat secara umum didefenisikan sebagai inisiatif dan pengarahannya tingkah laku dan pelajaran semangat kerja sebenarnya merupakan pelajaran tingkah laku.

Semangat kerja oleh manajemen hanya ditunjukkan pada sumber daya manusia pada umumnya dan bawahan khususnya. Semangat kerja mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi bawahan agar mau bekerja sama secara produktif dan berhasil mencapai atau mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Semangat kerja penting bagi organisasi, karena:

- a. Sebagai penyebab, penyalur dan pendukung manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal,
- b. Karena manajer membagikan pekerjaan pada bawahan untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi kepada tujuan yang diinginkan.

Untuk mempermudah pemahaman semangat kerja, perlu dikemukakan pengertian semangat kerja menurut pendapat para ahli sebagai berikut:

Jahrie dan Hariyoto (2010: 183), menyatakan bahwa: semangat didefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktifitas, dimulai dari dorongan dalam diri dan diakhiri dengan penyesuaian diri yang dikatakan untuk memuaskan semangat.

Sastrohadiwirjo (2011: 4) mengemukakan bahwa : semangat adalah kondisi seseorang yang mendorong untuk mencari suatu kepuasan atau mencapai suatu tujuan, atau dapat juga dikatakan sebagai daya gerak yang mendorong seseorang untuk berbuat sesuatu.

George Terry R, yang dikutip oleh Hasibuan (2012: 114), mengemukakan bahwa : semangat adalah keinginan yang terdapat pada diri seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan.

Edwin B. Flippo, yang dikutip oleh Hasibuan (2012 : 117), menyatakan bahwa semangat adalah keterampilan dalam memadukan kepentingan pegawai dan kepentingan perusahaan sehingga keinginan-keinginan organisasi dipuaskan bersama dengan tercapainya sasaran-sasaran organisasi.

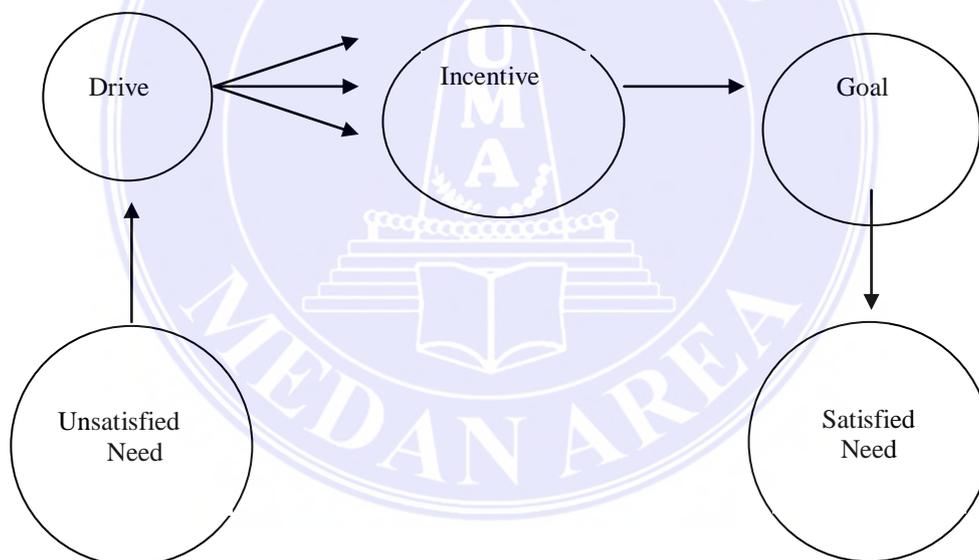
Manullang (2014: 146) yang menyatakan: “semangat adalah memberikan daya perangsang kepada karyawan yang bersangkutan agar karyawan tersebut bekerja dengan segala daya dan upayanya.”

Menurut Nawawi (2013: 351): Semangat adalah suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/ kegiatan yang berlangsung secara sadar.

Dari pendapat diatas yang dikemukakan tersebut, dapat penulis simpulkan bahwa semangat yang ada pada seseorang merupakan kekuatan pendorong yang akan mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan

kepuasan dirinya, dan semangat merupakan masalah kompleks dalam organisasi sehingga banyak ahli telah mencoba untuk mengembangkan teori-teori semangat kerja.

Sedangkan hubungannya dengan lingkungan kerja, Ernest J. Mc Cormick dalam Hasibuan (2012: 119), mengemukakan bahwa : Semangat kerja dapat didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Motivasi dapat pula dikatakan sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri. Hal ini akan lebih jelas jika memperhatikan pada gambar sebagai berikut :



Gambar 2.1. Semangat kerja sebagai pembangkit dorongan

Sumber : Robert A. Baron yang dikutip oleh Mangkunegara (2011 ; 94)

Berdasarkan gambar diatas, jika suatu kebutuhan tidak terpuaskan maka timbul dorongan dalam diri (*drive*) dan aktifitas individu untuk merespon perangsang (*insentive*) dalam tujuan yang diinginkan. Pencapaian tujuan akan menjadikan individu merasa puas.

Tujuan yang dapat diperoleh dari pemberian semangat kerja menurut Hasibuan (2012: 161) yaitu:

- a. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- b. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- c. Meningkatkan kedisiplinan karyawan
- d. Mempertahankan kestabilan perusahaan
- e. Mengefektifkan pengadaan karyawan
- f. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- g. Meningkatkan loyalitas, kreatifitas dan partisipasi
- h. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
- i. Meningkatkan rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas
- j. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

### **2.1.2. Faktor yang Mempengaruhi Semangat Kerja**

Banyak faktor yang dapat mendorong pegawai untuk bekerja lebih semangat dan bergairah, sehingga dapat meningkatkan semangat kerjanya, baik yang bersifat material maupun nonmaterial. Adapun cara yang paling tepat untuk mempengaruhi tingkat semangat kerja adalah tergantung pada situasi dan kondisi perusahaan serta tujuan yang ingin dicapai. Untuk itu, perusahaan perlu memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi tingkat semangat kerja, seperti yang dikemukakan oleh Alex S. Nitisemoto (2012 : 108), sebagai berikut:

a. Gaji yang cukup.

Setiap perusahaan harusnya dapat memberikan gaji yang cukup pada pegawainya. Pengertian ini cukup relatif sifatnya. Oleh karena itu pengertian cukup disini adalah jumlah yang mampu dibayarkan tanpa menimbulkan kerugian bagi perusahaan dan gaji yang diberikan kepada pegawai akan mampu memberikan semangat kerja serta gairah kerja kepada pegawai. Jadi jumlah gaji yang diberikan mempunyai pengaruh terhadap semangat dan gairah, sehingga akan tercipta kinerja. Makin besar gaji yang akan diberikan semakin tercukupi kebutuhan hidup pegawai dengan demikian mereka akan mendapatkan ketenangan dalam melaksanakan tugas-tugasnya sehingga kinerjanya sesuai dengan yang dapat diharapkan perusahaan.

b. Tempatkan pegawai pada posisi yang tepat

Setiap perusahaan harus mampu menempatkan pegawai pada posisi yang tepat. Artinya, tempatkan pegawai pada posisi yang sesuai dengan keterampilan masing-masing. Ketidaktepatan menempatkan posisi pegawai akan menyebabkan pekerjaan menjadi kurang lancar dan tidak dapat memperoleh hasil yang maksimal dengan demikian motivasi akan menurun. Di samping itu, ada pula pegawai yang sebenarnya telah tepat pada posisinya, namun karena tugasnya telah dijalani terlalu lama mungkin kebosanan akan muncul, sehingga motivasi kerjanya menurun. Untuk mencegah kejadian seperti itu, pegawai yang bekerja pada suatu posisi tertentu perlu diteliti kembali, apakah sebaiknya dipindahkan ke posisi lainnya atau tidak. Jadi sesungguhnya masalah penempatan pegawai pada posisi yang tepat merupakan sangat penting dalam rangka usaha

membangkitkan motivasi kerja.

b. Berikan kesempatan untuk maju

Semangat dan gairah kerja pegawai akan timbul jika mereka mempunyai harapan untuk maju. Jadi, hendaknya perusahaan memberikan kesempatan kepada pegawainya. Berilah penghargaan kepada pegawai yang berprestasi. Penghargaan itu dapat berupa pengakuan yang kemudian disertai hadiah, kenaikan gaji, kenaikan pangkat, pemindahan posisi yang lebih sesuai dan lain sebagainya. Tentu saja jenis penghargaan harus sesuai dengan keadaan perusahaan dan motivasi kerja pegawai. Persoalan sekarang ialah bagaimana cara mencatat dan meng-ukur data yang dapat menentukan motivasi dan kondisi pegawai dalam rangka memberikan penghargaan. Dalam hal ini perlu diadakan penelitian yang cermat, objektif dan adil. Jika kemudian ternyata ada penilaian yang tidak objektif dan tidak adil akibatnya akan negatif bagi perusahaan. Namun banyak hal perusahaan yang tidak mau memper-hatikan hal ini sehingga pegawai menjadi apatis dan tentu saja motivasi kerja pegawai akan menurun.

d. Usahakan agar pegawai mempunyai loyalitas

Kesetiaan atau loyalitas pegawai terhadap perusahaan dapat menimbulkan rasa tanggung jawab serta dapat menimbulkan semangat dan gairah untuk memacu motivasi kerja. Untuk menimbulkan loyalitas pegawai terhadap perusahaan, pihak perusahaan harus mengusahakan agar pegawai merasa senasib dengan perusahaan, dengan perasaan senasib, kemajuan dan kemunduran perusahaan akan dirasakan juga oleh mereka. Dalam kenyataan, pihak perusahaan biasanya mengusahakan agar kemajuan perusahaan dapat

dirasakan oleh pegawai yakni dengan cara membagi laba perusahaan atau membagi bonus. Cara lain untuk menimbulkan perasaan loyalitas pegawai terhadap perusahaan ialah dengan memberikan gaji yang cukup, memperhatikan kebutuhan rohani, memberikan kesempatan kepada mereka untuk membeli saham perusahaan dan hal-hal positif lainnya.

e. Pegawai diajak musyawarah

Bila perusahaan merencanakan sesuatu yang agak penting sebaiknya pegawai diajak bermusyawarah. Misalnya, perusahaan merencanakan akan menaikkan penjualan sebanyak 30% untuk tahun depan, maka setiap pegawai yang bertugas dibidang penjualan, produksi, pembelian dan keuangan sebaiknya diajak musyawarah. Namun tidak berarti bahwa dalam memusyawarahkan sesuatu semua pegawai harus diajak. Pegawai yang diikuti sertakan dalam musyawarah adalah pegawai yang mempunyai sangkut paut dengan masalah yang akan dilaksanakan atau cukup dengan perwakilan dari setiap bagian.

### **2.1.3. Model-Model Semangat Kerja**

Perkembangan teori semangat kerja juga mencakup model-model atau teori-teori semangat kerja yang berbeda-beda, berikut ada beberapa model semangat kerja :

a. Model tradisional

Model ini mengisyaratkan bahwa manajer menentukan bagaimana pekerjaan harus dilakukan dan digunakannya sistem pengupahan insentif untuk menyemangati para pekerja agar lebih banyak memproduksi, lebih banyak

menerima penghasilan. Model tradisional menganggap pekerja pada dasarnya pemalas dan hanya dapat disemangati dengan penghargaan berwujud uang.

b. Model hubungan manusiawi

Model ini menemukan bahwa kontak-kontak sosial karyawan pada pekerjaannya adalah juga penting dan bahwa kebosanan dan tugas yang bersifat pengulangan adalah faktor pengurangan semangat kerja. Model ini juga percaya bahwa manajer dapat menyemangati bawahannya melalui pemenuhan kebutuhan sosial mereka dan akan membuat mereka merasa berguna dan penting.

c. Model sumber daya manusia

Model ini menyatakan bahwa para karyawan bersemangat oleh banyak faktor, tidak hanya uang atau keinginan untuk mencapai kepuasan, tetapi juga kebutuhan untuk berprestasi dan memperoleh pekerjaan yang berarti.

## **2.2. Keteladanan Pimpinan**

### **2.2.1. Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah suatu proses dimana individu mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan umum (Winardi, 2010: 3). Pengertian ini dipertajam oleh Dubrin dalam Winardi (2010: 4) bahwa kepemimpinan itu adalah kemampuan untuk menanamkan keyakinan dan memperoleh dukungan dari anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan itu ada pada diri pemimpin/manajer. Dari aspek karakteristik dibedakan antara karakteristik pemimpin (*leader*) dengan karakteristik manajer. Luthans dalam Suwaidan (2015: 576) menegaskan bahwa

karakteristik pemimpin di Abad XXI adalah: *Innovates* (menciptakan sesuatu yang baru); *An original* (asli dari pemimpin); *Develops* (mengembangkan); *Focuses on people* (terkonsentrasi pada manusia); *Inspires trust* (menghidupkan rasa percaya); *Longrange perspective* (memiliki prespektif jangka panjang); *Asks what and why* (ia menanyakan apa dan mengapa); *Eye on the horizon* (berpandangan sama pada sesamanya); *Originates* (memiliki keaslian); *Challenges the Status quo* (menentang kemapanan); *Own person* (mengakui tanggung jawab ada pada pemimpin); *Does the right thing* (mengerjakan yang benar).

Pemimpin memiliki karakteristik selalu memiliki upaya untuk menciptakan hal yang baru (selalu berinovasi). Gagasan-gagasan yang dimiliki oleh pemimpin merupakan gagasan sendiri tidak meniru ataupun *menjiplak*. Pemimpin selalu berupaya untuk mengembangkan apa yang ia lakukan. Ia percaya pada bawahan, dan selalu menyalakan api kepercayaan pada anggota organisasi. Gagasannya memiliki prespektif jangka panjang. Ia bertanya pada bawahannya dengan pertanyaan apa dan mengapa?. Ia menentang status quo, ia tidak puas dengan apa yang ada. Ia bertanggung jawab atas apa yang dilakukan oleh bawahannya, dan ia mengerjakan yang benar.

Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan, ada kalanya pemimpin tidak memberi kesempatan pada bawahannya untuk bertanya ataupun minta penjelasan (*Authoritarian*), ada kalanya pemimpin memberi kesempatan bawahan untuk berdiskusi, bertanya (*Democratic*), dan ada kalanya pemimpin itu membiarkan kondisi yang ada terserah pada bawahan (*Laissez-fair*) (The Iowa

Leadershi Study) (Luthans dalam Suwaidan, 2015: 577). Berikut studi dilakukan oleh The Ohio State Leadership Study, pada akhir Perang Dunia ke 2, temuan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan ditujukan pada penyelesaian tugas atau orientasi pada sasaran (*Initiating Structure*), dan pengakuan terhadap kebutuhan individu dan hubungan (*Consideration*).

Selanjutnya penelitian dilanjutkan oleh The Early Michigan Leadership Study menunjukkan bahwa kepemimpinan itu adalah perhatian terhadap karyawan (*employee-centered*) dan juga perhatiannya terhadap proses produksi (*production-centered*).

### **2.2.2. Teori Kepemimpinan**

Kajian terhadap teori kepemimpinan terus berkembang pada teori Sifat (*Trait Theories*), teori Kelompok dan Tukar Menukar (*Group and Exchanges Theories*), teori Contingency, teori Jalur dan Tujuan (*Path-Goal Leadership Theory*), teori Kepemimpinan Karismatik (*Charismatic Leadership Theories*), teori Kepemimpinan Transformasional (*Transformational Leadership Theory*) (Suwaidan, 2015: 579-589).

Pembahasan kepemimpinan juga dikaji tentang gaya kepemimpinan (*Leadership Style*). Studi klasik tentang teori kepemimpinan telah mengembangkan gaya kepemimpinan yang kontinum *Boss-Centered* dan *Employee Centered*. Komponen dari *Boss-Centered* (meliputi: *Theory X*, *Autocratic*, *Production Centered*, *Close*, *Initiating Structure*, *Task-directed*, *Directive*). Sedangkan *Employee Centered* memiliki komponen: *Theory Y*, *Democratic*, *Employee-Centered*, *General*, *Consideration*, *Human relations*,

*Supportive, Participative*. Gaya kepemimpinan tersebut telah mendasari teori *Tannebaum and Schmidt Continuum of Leadership Behavior*.

Gaya kepemimpinan yang didasarkan pada dua dimensi yaitu perhatian terhadap tugas (*Concern for Task*) dan perhatian terhadap karyawan (*Concern for People*) telah melahirkan teori gaya kepemimpinan yang terkenal dengan *The Blake and Mouton Managerial Grid*. Berikutnya berkembang pula gaya kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Harsey dan Blanchard yang kemudian dikenaldengan Harsey dan Blanchard's Situational Leadership Model.

Sebagai pemimpin, manajer ataupun pimpinan memiliki peran (*role*), kegiatan, dan skill. Pimpinan memiliki peran *Interpersonal Roles, Informational Roles, Decisional Roles*. Sedangkan kegiatan mereka adalah: *Routine Communication, Traditional Management, Networking, dan Human Resource Management*. Serta skill bagi pemimpin adalah: (1) komunikasi verbal, (2) memanaj waktu dan stress, (3) memanaj pengambilan keputusan, (4) mengakui, menjelaskan, dan memecahkan permasalahan, (5) memotivasi dan mempengaruhi orang lain, (6) mendelegasikan wewenang, (7) menetapkan tujuan dan menjelaskan visi, (8) memiliki kesadaran diri, (9) membangun kerja tim, dan (10) memanaj konflik (Suwaidan, 2015: 619-627).

### **2.2.3. Keteladanan Pimpinan**

Keteladanan pemimpin erat hubungannya dengan cara mempraktikkan aturan dan undang-undang, sikap dalam menyelesaikan persoalan-persoalan kemasyarakatan, dan perilaku keseharian yang bersumber kepada kepentingan orang banyak dibandingkan demi kepentingan diri sendiri, keluarga dan

koleganya. Point terakhir disebut *bonnum commune suprema lex*; kepentingan masyarakat adalah hukum tertinggi. Pancaran Keteladanan biasanya terlihat dari pengetahuannya, etika komunikasinya, kredibilitas personalitynya, moralitas visi kebijakannya, dan kesiapannya menerima kritik.

Abd Hamid Yunus (2009: 77) mengatakan keteladanan adalah sikap mental yang mengandung daya dorong untuk berbuat tanpa berfikir dan pertimbangan (*al-Akhlaqu Hiya Sifatu al-Insan al-Adabiyati*). Pemimpin dituntut mempunyai keunggulan bersaing dalam hal kecerdasan, komunikasi, kemampuan untuk memecahkan masalah, keluwesan, siap menerima tanggungjawab, keterampilan sosial, kesadaran akan diri dan lingkungan. Kemampuan seperti ini sangat diperlukan untuk mengatur sumber daya manusia secara efektif dan efisien. Bahkan seorang pemimpin dituntut mempunyai gaya dan sifat yang mempengaruhi kelancaran dan pencapaian tujuan yang direncanakan. Karena pemimpin dilahirkan bukan diciptakan.

Kerinduan masyarakat terhadap keteladanan pemimpin mulai terusik. Pemimpin cenderung mempunyai emosi yang tidak stabil dan kurang matang dalam mengambil keputusan-keputusan, serta tidak mempunyai perhatian yang luas terhadap masalah-masalah kemasyarakatan.

Davis (2010: 55) mengikhtisarkan bahwa kedewasaan sosial dan hubungan sosial yang luas (*Social Maturity and breadth*) dari pemimpin memiliki pengaruh terhadap kesuksesan kepemimpinannya. Peran sentral keteladanan pemimpin terletak dalam pengendalian perbedaan keinginan, kehendak, kemauan, perasaan, kebutuhan dan lain-lain, untuk digerakkan kearah yang sama. Oleh karenanya,

pemimpin merupakan dampak interaktif dari faktor individu dengan faktor situasi, agar tercipta suasana moralitas yang tinggi, penuh semangat dan kegairahan, serta memanfaatkan perbedaan individual untuk mencapai tujuan yang sama sebagai kegiatan kepemimpinan.

Salah satu tipologi pemimpin teladan adalah penolong sejati (*the authentic helper*) dan humanis (*the humanist*), bukan pesulap sejati (*the based juggler*). Hasilnya adalah adanya kepercayaan dan rasa hormat terhadap pemimpin serta motivasi untuk melakukan sesuatu melebihi dari yang diharapkan darinya. Efek transformasional ini dapat mengubah budaya dan menanamkan nilai-nilai baru yang lebih rasional. Pemimpin harus mempunyai kelebihan dalam hal menggunakan pikiran, rohani, dan jasmani (Ghani: 2013: 90).

Pada kenyataannya, rasionalistas dan nilai-nilai ruhaniyah sudah tergantikan oleh sesuatu yang mistis. Pemimpin sudah tidak lagi menjadi individu penolong sejati dan humanis, bahkan sudah terjebak pada hal-hal ghaib seperti kepada benda-benda keramat, wafak/ajimat, juga kepada orang-orang yang dianggap memiliki kesaktian. Banyak pemimpin yang tidak mau dipusingkan oleh hal-hal yang tidak menguntungkan dirinya dan koleganya, praktik perdukunan dijadikan jalan praktis dan murah, serta diyakini sebagai seni pengobatan (*the art of healling*) yang menjanjikan. Bahkan praktik tersebut dapat mengalahkan praktik-praktik spiritual (seperti shalat, puasa dan dzikir), serta mengalahkan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Kunci sukses pemimpin terletak pada keteladanan bukan perdukunan. Dengan keteladanan, semua bentuk pengajaran, teori, perintah dan perilaku akan

membekas dan menjadi *uswatun hasanah* bagi masyarakat. Tetapi entah mengapa, perdukunan (*medical quackery*) seolah-olah menjadi simbol sukses atau tidaknya seseorang dalam memimpin. Padahal aspek-aspek kearifan ruhaniyah terhadap diri sendiri dan orang lain secara praktis dapat membawa nilai universal dalam membentuk potensi diri, nilai kejujuran, ketulusan, dan keadilan.

Sudah menjadi *common sense* ketika seseorang memiliki hajat (keinginan), ritual nyare'at ke kiai dan bantuan perdukunan menjadi begitu penting. Upaya mempertahankan warisan nenek moyang melalui ritual tertentu seakan memproteksi pengaruh iptek, walau sesungguhnya kemoderenan tidak selamanya membawa polusi negatif. Geertz (1981) menyatakan, kelompok kolot cenderung untuk membenarkan praktik dan kurang menaruh perhatian terhadap kemurnian Islam dan lebih memiliki kelonggaran untuk membolehkan upacara-upacara non-Islam.

Dengan demikian sebenarnya, perilaku pemimpin harus diletakkan dalam bingkai kerja budaya yang profesional, bukan kerja instan yang diperoleh melalui mantera-mantera atau ajimat dukun. Perilaku seperti ini merupakan cerminan dari nilai-nilai dan cara pandang yang bukan *knowing that* tetapi *knowing how*, sehingga secara kolektif pemimpin dapat memberikan kontribusi maksimal bagi kesejahteraan, keadilan dan keharmonisan berbangsa dan bernegara. Huges (2012: 45) berpendapat: "*government organization are created by the public, for the public, and need to be accountable to it.*" Oleh karenanya, keteladanan pemimpin dalam *service delivery, increase efficiency* dan *improve governance*

tidak dapat terlaksana jika bertumpu pada kekuatan supra natural (*medical quackery*).

Pemimpin dapat disebut memiliki keteladanan manakala ia memiliki; kelebihan dibanding yang lain, yang oleh karena itu ia bisa memberi, memiliki keberanian dalam memutuskan sesuatu, dan memiliki kejelian dalam memandang masalah sehingga ia bisa bertindak arif bijaksana. Secara sosial seorang pemimpin adalah penguasa, karena ia memiliki otoritas dalam memutuskan sesuatu yang mengikat orang banyak yang dipimpinnya. Akan tetapi menurut etika keagamaan, seorang pemimpin pada hakekatnya adalah pelayan dari orang banyak yang dipimpinnya (*sayyid al-qaumi khodimuhum*).

Keteladanan tidak hanya bermanfaat bagi diri sendiri dan orang lain, tetapi juga menjadi portofolio karir dalam birokrasi. Untuk menjalani kehidupan dalam lingkup pribadi, keluarga, bermasyarakat, berorganisasi, mengelola amal usaha, berbisnis, mengembangkan profesi, berbangsa dan bernegara, melestarikan lingkungan, mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi, dan mengembangkan seni dan budaya yang menunjukkan perilaku *uswah hasanah* (teladan yang baik).

Keteladanan adalah hidupnya ruhaniyah di alam modern serta kaya dengan tradisi intelektual. Peran strategis pemimpin adalah menanamkan nilai-nilai dan pengetahuan yang bersifat spiritual serta mengangkat derajat masyarakat dari keterbelakangan dan kebodohan massif sambil terus memperbaiki diri dalam arus globalisasi. Semoga bangsa ini terbebas dari berbagai persoalan, mampu melahirkan pemimpin yang dapat diteladani.

## **2.3. Koordinasi Kerja**

### **2.3.1. Pengertian Koordinasi**

Prinsip yang tidak kalah pentingnya dalam organisasi adalah prinsip koordinasi. Sebuah organisasi memiliki anggota-anggota sebagai tenaga kerja yang penting dalam kegiatan perusahaan. Koordinasi berhubungan dengan tugas untuk menyatukan usaha agar berhasil dalam mencapai tujuan perusahaan, untuk mencapai tujuan perusahaan diperlukan serangkaian kegiatan yang saling berhubungan satu sama lain.

Pembagian tugas pekerjaan dan bagian-bagian, serta unit-unit terkecil di dalam organisasi cenderung timbul kekuatan memisahkan diri dari tujuan organisasi secara keseluruhan. Anggota organisasi diberikan tugas dengan pendelegasian wewenang dan pembagian kerja yang jelas.

Melaksanakan azas-azas departementalisasi dan pembagian kerja tanpa melaksanakan azas koordinasi akan menumbuhkan peristiwa tiap-tiap satuan organisasi atau tiap-tiap bagian berjalan sendiri-sendiri tanpa kesatuan arah. Agar aktivitas-aktivitas unit dapat dihimpun menjadi satuan-satuan kerja yang padu, maka diperlukan suatu kekuatan, dimana kekuatan tersebut dinyatakan sebagai koordinasi (Winardi, 2007: 389).

Menurut Manullang (2014: 72) koordinasi adalah usaha mengarahkan kegiatan seluruh unit-unit organisasi agar tertuju untuk memberikan sumbangan semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan dengan adanya koordinasi akan terdapat keselarasan aktivitas diantara unit-unit organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Ciri-ciri koordinasi yaitu :

1. Seorang pemimpin merupakan orang yang bertanggung jawab terhadap koordinasi. Untuk dapat menjalankan koordinasi dengan baik, dibutuhkan suatu kerjasama dari setiap komponen organisasi.
2. Adanya proses berkesinambungan, sebab koordinasi adalah pekerjaan pimpinan yang bersifat berkesinambungan dan harus dikembangkan sehingga tujuan dapat tercapai dengan baik.
3. Koordinasi adalah konsep yang ditetapkan dalam kelompok, bukan terhadap usaha individu, sejumlah individu yang bekerjasama menghasilkan suatu usaha kelompok yang benar-benar dikerjakan dengan baik akan menghasilkan pekerjaan organisasi secara keseluruhan dengan baik pula.
4. Konsep kesatuan tindakan. Pimpinan harus dapat mengatur usaha dari tiap kegiatan individu sehingga adanya keserasian dalam mencapai hasil.
5. Seorang pimpinan merupakan orang yang bertanggung jawab terhadap koordinasi. Untuk dapat menjalankan koordinasi dengan baik, dibutuhkan suatu kerjasama dari setiap komponen organisasi (Winardi, 2007: 389).

Koordinasi dapat dilakukan dengan berbagai cara. Empat cara utama dalam usaha memelihara koordinasi adalah sebagai berikut:

1. Mengadakan pertemuan resmi antara unsur-unsur atau unit yang harus dikoordinasikan. Dalam pertemuan seperti ini, dibahas dan diadakan pertukaran pikiran dari pihak-pihak yang bersangkutan dengan tujuan mereka akan berjalan seiring dan bergandengan dalam mencapai suatu tujuan.
2. Mengangkat seseorang, suatu tim atau panitia koordinator yang khusus

bertugas melakukan kegiatan-kegiatan koordinasi, seperti memberi penjelasan atau bimbingan kepada unit-unit yang dikoordinasikan.

3. Membuat buku pedoman yang berisi penjelasan tugas dari masing-masing unit. Buku pedoman seperti itu diberikan kepada setiap unit untuk dipedomani dalam pelaksanaan tugas masing-masing.
4. Pimpinan atau atasan mengadakan pertemuan-pertemuan dengan bawahannya dalam rangka pemberian bimbingan, konsultasi, dan pengarahan (Manullang, 2014: 72-73).

Melakukan kegiatan koordinasi dengan berbagai cara seperti tersebut diatas adalah amat perlu sebab adanya kegiatan koordinasi dapat menghindarkan terjadi konflik, mengurangi duplikasi tugas, meniadakan pengangguran, melenyapkan kepentingan unit sendiri dan memperkuat kerja sama. Dengan koordinasi diharapkan akan tercipta suasana kerja sama, kesatuan tindakan dan kesatuan tujuan akhir.

Apabila dalam organisasi dilakukan koordinasi secara efektif maka ada beberapa manfaat yang didapatkan. Jelas manfaat koordinasi sangat menentukan terselenggaranya usaha yang telah diprogramkan untuk mencapai hasil yang diharapkan. Tetapi apabila koordinasi tidak dilaksanakan atas departemen dan pembagian kerja akan menimbulkan organisasi yang berjalan sendiri-sendiri tanpa ada kesatuan arah. Koordinasi penting dalam suatu organisasi, yakni:

1. Untuk mencegah terjadinya kekacauan, percekocokan dan kekembaran atau kekosongan pekerjaan.
2. Agar orang-orang dan pekerjaannya diselaraskan serta diarahkan untuk

pencapaian tujuan organisasi

3. Agar sarana dan prasarana dimanfaatkan untuk mencapai tujuan.
4. Supaya semua tugas, kegiatan dan pekerjaan terintegrasi kepada sasaran yang diinginkan. (Hasibuan, 2012:86).

### **2.3.2. Kebutuhan Akan Koordinasi**

Kegiatan-kegiatan dari satuan-satuan organisasi berbeda dalam kebutuhan integrasi. Kebutuhan akan koordinasi tergantung pada sifat dan kebutuhan akan komunikasi dalam pelaksanaan tugas dan derajat saling ketergantungan bermacam-macam satuan pelaksanaannya. Bila tugas-tugas tersebut memerlukan aliran informasi antar satuan, derajat koordinasi yang tinggi adalah paling baik. Derajat koordinasi yang tinggi ini sangat bermanfaat untuk pekerjaan yang tidak rutin dan tidak diperkirakan, faktor-faktor lingkungan selalu berubah-ubah serta saling ketergantungan adalah tinggi. Koordinasi juga sangat dibutuhkan bagi organisasi-organisasi yang menetapkan tujuan yang tinggi.

Ada tiga macam saling ketergantungan di antara satuan-satuan organisasi menurut Handoko (2013:196-197) yaitu:

1. Saling ketergantungan yang menyatu (*pooled interdependence*), bila satuan-satuan organisasi tidak saling tergantung satu dengan yang lain dalam melaksanakan kegiatan harian tetapi tergantung pada pelaksanaan kerja setiap satuan yang memuaskan untuk suatu hasil akhir.
2. Saling ketergantungan yang berurutan (*sequential interdependence*) dimana suatu satuan organisasi harus melakukan pekerjaannya terlebih dahulu sebelum satuan yang lain dapat bekerja.

3. Saling ketergantungan timbal balik (*reciprocal interdependence*) merupakan hubungan memberi dan menerima antar satuan organisasi.

Peningkatan spesialisasi akan menaikkan kebutuhan akan koordinasi. Tetapi semakin besar derajat spesialisasi, semakin sulit bagi manajer/pimpinan untuk mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan khusus dari satuan-satuan yang berbeda.

Menurut Lawrence dan Lorch dalam Handoko (2013: 198) ada empat tipe perbedaan dalam sikap dan cara kerja di antara bermacam-macam individu dan departemen-departemen dalam organisasi yang mempersulit tugas pengkoordinasian bagian-bagian organisasi secara efektif yaitu:

1. Perbedaan dalam orientasi terhadap tujuan tertentu. Para anggota dari departemen yang berbeda mengembangkan pandangan mereka sendiri tentang bagaimana cara mencapai kepentingan organisasi yang baik.
2. Perbedaan dalam orientasi waktu. Seorang pimpinan/manajer akan lebih memperhatikan masalah-masalah jangka panjang.
3. Perbedaan dalam orientasi antar pribadi. Seorang pimpinan dalam kegiatan organisasi memerlukan komunikasi dan pembuatan keputusan yang cepat agar prosesnya lancar, sedang pegawai yang ada dapat lebih santai dan setiap orang dapat mengemukakan pendapat serta berdiskusi satu dengan yang lain.
4. Perbedaan dalam formalitas struktur. Setiap tipe satuan dalam organisasi mungkin mempunyai metode-metode dan standar-standar yang berbeda untuk mengevaluasi program terhadap tujuan dan untuk balas jasa bagi pegawai.

### 2.3.3. Tipe Koordinasi

Umumnya organisasi memiliki tipe koordinasi yang dipilih dan disesuaikan dengan kebutuhan atau kondisi-kondisi tertentu yang diperlukan untuk melaksanakan tugas agar pencapaian tujuan tercapai dengan baik.

Tipe koordinasi dibagi menjadi dua bagian besar :

1. Koordinasi vertikal
2. Koordinasi horizontal (Hasibuan, 2012: 86)

Kedua tipe ini biasanya ada dalam sebuah organisasi. Makna kedua tipe koordinasi ini dapat dilihat dari penjelasan di bawah ini:

1. Koordinasi vertikal (*vertikal coordination*) adalah kegiatan-kegiatan penyatuan, pengarahan yang dilakukan oleh atasan terhadap kegiatan unit-unit, kesatuan-kesatuan kerja yang ada di bawah wewenang dan tanggung jawabnya. Tegasnya, atasan mengkoordinasi semua aparat yang ada di bawah tanggung jawabnya secara langsung. Koordinasi vertikal ini secara relatif mudah dilakukan, karena atasan dapat memberikan sanksi kepada pegawai yang sulit diatur.
2. Koordinasi horizontal (*horizontal coordination*) adalah mengkoordinasikan tindakan-tindakan atau kegiatan-kegiatan penyatuan, pengarahan yang dilakukan terhadap kegiatan-kegiatan dalam tingkat koordinasi (pegawai) yang setingkat. Koordinasi horizontal ini dibagi atas *interdisciplinary* dan *interrelated*.

*Interdisciplinary* adalah suatu koordinasi dalam rangka mengarahkan, menyatukan tindakan-tindakan, mewujudkan, dan menciptakan disiplin antara

unit yang satu dengan unit yang lain secara intern maupun ekstra pada unit-unit yang sama tugasnya. *Interrelated* adalah koordinasi antar badan (instansi) unit-unit yang fungsinya berbeda, tetapi instansi yang satu dengan yang lain saling bergantung atau mempunyai kaitan secara intern atau ekstern yang levelnya setaraf. Koordinasi horizontal ini relatif sulit dilakukan, karena koordinator tidak dapat memberikan sanksi kepada pejabat yang sulit diatur sebab kedudukannya setingkat/setara.



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Bentuk Penelitian**

Menurut Arikunto (2006: 249) penelitian korelasional adalah “penelitian untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara dua variabel atau beberapa variabel. Dengan teknik korelasi tersebut dapat diketahui hubungan variasi dalam sebuah variabel dengan variasi yang lain, besar atau tingginya hubungan tersebut dinyatakan dalam bentuk koefisien korelasi. Bertitik tolak dari pendapat tersebut maka penulis melakukan penelitian korelasional untuk mengetahui adanya pengaruh keteladanan Pimpinan dan koordinasi kerja terhadap semangat kerja pegawai di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sumatera Utara. Selain itu penulis juga mengumpulkan literature dari studi kepustakaan dan mengumpulkan data yang berhubungan dengan kepemimpinan, motivasi dan kinerja serta mempersiapkan angket yang berhubungan dengan variabel yang diteliti.

#### **3.2. Lokasi Penelitian**

Sesuai dengan judul penelitian: “Pengaruh Keteladanan Pimpinan dan koordinasi kerja terhadap semangat kerja pegawai di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sumatera Utara”, maka penelitian akan dilakukan pada Kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sumatera Utara yang beralamat di Jl. P. Diponegoro No. 30 Medan.

### **3.3. Populasi dan Sampel**

Sebelum diketahui metode penarikan sampel yang ada pada penelitian terlebih dahulu diketahui pengertian populasi dan sampel.

#### **3.3.1. Populasi**

Sebelum mengetahui jumlah populasi dan sampel yang ditetapkan pada penelitian ini, terlebih dahulu akan dikemukakan tentang pengertian populasi dan sampel. Menurut Sugiyono (2010: 57) menyatakan bahwa: Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari kemudian ditarik kesimpulannya.

Populasi menurut Arikunto (2006:102), adalah “keseluruhan subjek penelitian”. Dengan kata lain populasi adalah merupakan keseluruhan unit yang dilengkapi dengan ciri-ciri permasalahan yang diteliti.

Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sumatera Utara.

#### **3.3.2. Sampel.**

Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut.

Menurut Arikunto (2006: 112), sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Untuk sekedar ancer-ancer maka apabila subjeknya kurang dari 100 orang, lebih baik diambil semua sehingga penelitian merupakan penelitian populasi. Selanjutnya jika jumlah subjeknya besar, maka dapat diambil 10-15% atau 20-25% atau lebih.

Berdasarkan pendapat di atas maka sampel penelitian ini adalah 51 pegawai pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sumatera Utara.

### **3.4. Teknik Pengumpulan Data**

Adapun teknik pengumpulan data di lapangan ini dilakukan dengan cara:

- a. Observasi (pengamatan), yaitu mengadakan pengamatan secara langsung terhadap situasi perkembangan instansi yang diteliti dan prosedur yang ada pada instansi yang diteliti dan prosedur yang ada pada instansi pada saat dilakukan riset.
- b. Kuesioner, yaitu suatu bentuk daftar pertanyaan yang telah tersusun sedemikian rupa dan disebarikan kepada responden penelitian, dimana responden tinggal memberikan jawaban atas pertanyaan yang diajukan dengan cara memilih salah satu jawaban.

### **3.5. Definisi Konsep dan Operasional**

Menurut Singarimbun (2009 : 33) konsep merupakan istilah dan definisi yang digunakan untuk menggambarkan secara abstrak kejadian kelompok atau individu yang menjadi pusat perhatian ilmu sosial. Untuk mendapatkan batasan yang lebih jelas dari masing-masing konsep yang akan diteliti, maka penulis mengemukakan definisi dari beberapa konsep yang digunakan yaitu terdiri dari:

1. Variabel  $X_1$  yaitu keteladanan kepemimpinan diartikan sebagai bentuk, tata cara serta perilaku seorang pemimpin dalam suatu instansi Badan Pengelolaan

Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sumatera Utara.

2. Variabel  $X_2$  yaitu koordinasi kerja adalah suatu rangkaian kegiatan yang dilakukan oleh sumber daya manusia dalam melakukan pekerjaan sehingga pekerjaannya tersebut dapat terlaksana dengan baik.
3. Variabel  $Y$  yaitu semangat kerja menunjukkan tingkah laku sebagai keluaran (output) dari suatu proses berbagai macam komponen kejiwaan yang melatar belakangnya

### 3.6. Teknik Analisa Data

Teknik analisis data yang dipergunakan adalah uji regresi liner berganda dengan rumus:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2$$

Keterangan :

$Y$  = Semangat kerja

$X_1$  = Keteladanan Pimpinan

$X_2$  = Koordinasi Kerja

$b_1$  = Koefisien regresi Keteladanan Pimpinan

$b_2$  = Koefisien regresi Koordinasi Kerja

$a$  = Intercept (konstanta).

Untuk pengolahan data regresi linier berganda antara etos kerja, pengetahuan manajerial dan kinerja akan dilakukan dengan Software SPSS versi 20.

## 1. Uji Validitas

Uji validitas data dilakukan untuk menguji apakah kenyataan dalam kuesioner dapat mengukur suatu konstruk. Menurut Sugiyono (2010:267) Suatu kuesioner dinyatakan valid (sah) jika instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang hendak diukur. Untuk melakukan uji validitas instrumen penelitian digunakan teknik *Pearson Correlation*, yaitu dengan cara mengkorelasi skor tiap item dengan skor totalnya. Kriteria yang digunakan dengan membandingkan r tabel dengan r hitung, bila koefisien korelasi (r) hitung lebih besar dari r tabel (*Product Moment*) maka item kuesioner dimaksud dinyatakan valid.

Rumus :

$$r_{ix} = \frac{n\sum ix - (\sum i)(\sum x)}{\sqrt{[n\sum i^2 - (\sum i)^2] \cdot [n\sum x^2 - (\sum X)^2]}}$$

Keterangan :

$r_{ix}$	=	Koefisien korelasi item total (bivariate pearson)
$i$	=	Skor item
$x$	=	Skor total
$n$	=	Banyaknya subjek

## 2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas berkaitan dengan hasil pengukuran yang dilakukan untuk menguji apakah jawaban dari responden konsisten atau stabil. Aritonang (2015:51) mengatakan bahwa suatu kuesioner dikatakan reliabel (dapat dipercaya) jika setelah digunakan beberapa kali dapat memberikan hasil pengukuran yang relatif sama. Untuk menguji reliabilitas instrumen dalam penelitian ini dilakukan

dengan menggunakan teknik Cronbach Alpha.

Rumus:

$$\alpha = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_1^2} \right]$$

$$\sum r_1^2 = \left\{ \sum x^2 - \frac{(\sum X)^2}{n} \right\} / n$$

$$rt^2 = \sum xt^2 - \left( \frac{\sum xt}{n} \right)^2$$

Keterangan :

- $R_{11}$  = Reliabilitas instrumen  
 $K$  = Banyaknya butir pertanyaan  
 $\sum \sigma_b^2$  = Jumlah varian butir  
 $\sigma_1^2$  = Varian total

### 3. Uji Statistik

Uji statistik ini meliputi uji koefisien regresi parsial atau individu (T-test), uji ketepatan model atau Goodness Of Fit (F-test), dan uji ketepatan perkiraan ( $R^2$ ).

#### a. Uji Koefisien Regresi Parsial

Menurut Setiaji (2004:14) Uji koefisien regresi parsial dilakukan untuk mengetahui pengaruh dari masing-masing variabel bebas (*independent variable*) terhadap variabel tak bebas (*devendent variable*). Kaedah pengambilan keputusan untuk mengetahui apakah hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak dan hipotesis kerja ( $H_a$ ) diterima atau sebaliknya dengan membandingkan nilai **t**. Bilamana nilai **t**-hitung > **t**-tabel maka hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak dan hipotesis kerja ( $H_a$ ) diterima.

Sebaliknya, jika nilai  $t$ -hitung  $<$   $t$ -tabel maka hipotesis nol ( $H_0$ ) diterima dan hipotesis kerja ( $H_a$ ) ditolak.

$$t_{hitung} = \frac{r\sqrt{n-3}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Keterangan :

$r$  = Koefisien korelasi parsial

$n$  = Jumlah data atau kasus

#### b. Uji Ketepatan Model

##### 1) Uji F

Uji ketepatan model (*goodness of fit*) bertujuan untuk mengetahui apakah perumusan model sudah tepat atau fit. Uji ini dilakukan dengan membandingkan signifikansi nilai F. Jika hasil F-hitung  $>$  F-tabel maka model yang dirumuskan tentang pengaruh variabel bebas secara simultan terhadap variabel tak bebas sudah tepat.

##### 2) Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Menurut Setiaji (2004:20) jika nilai  $R^2$  semakin besar atau mendekati 1 maka model semakin tepat. Uji ketepatan perkiraan ( $R^2$ ) dilakukan untuk mendeteksi ketepatan yang paling baik dalam analisa regresi. Uji ini dilakukan dengan membandingkan besarnya nilai *R-square* ( $R^2$ ).

$$R^2 = \frac{(ryx_1)^2 + (ryx_2)^2 - 2.(ryx_1).(ryx_2).(rx_1x_2)}{1 - (rx_1x_2)^2}$$

Keterangan:

$R^2$  = Koefisien Determinasi

$ryx_1$  = Korelasi sederhana (product moment pearson) antara  $X_1$  dengan Y.

$ryx_2$  = Korelasi sederhana (product moment pearson) antara  $X_2$  dengan Y

$rx_1x_2$  = Korelasi sederhana (product moment pearson) antara  $X_1$  dengan  $X_2$

### c. Uji Asumsi Klasik

Penelitian ini menggunakan analisis regresi untuk melihat pengaruh antara variabel devendent terhadap variabel indevident. Sebagai alat statistik parametrik, analisis regresi membutuhkan asumsi yang perlu sebelum dilakukannya analisis.

Aritonang (2015:36) menjelaskan uji asumsi klasik meliputi :

- 1) Uji Normalitas sebaran, yaitu untuk mengetahui apakah data yang diambil telah mengikuti sebaran distribusi normal atau tidak. Tujuan Uji ini adalah untuk membuat generalisasi hasil analisis sampel.
- 2) Uji Multikolinieritas, untuk menguji apakah antar sesama prediktor mempunyai hubungan yang besar atau tidak. Jika sesama prediktor memiliki hubungan yang kuat berarti tidak indevident dan mengakibatkan korelasi dengan kriterium kecil serta tidak signifikan
- 3) Uji Heteroskedastisitas atau homogenitas, Uji Heteroskedastisitas adalah

untuk mengetahui apakah data yang dianalisis mempunyai kesamaan varian antar kelompok. Jika varian antar kelompok tidak sama, maka analisis tidak boleh dilakukan karena hampir pasti sudah berbeda.



## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1. Kesimpulan**

Dari hasil pelaksanaan penelitian yang dilakukan di Kecamatan Medan Helvetia dalam kaitannya dengan hipotesis yang diberikan yaitu :

1. Terdapat pengaruh antara keteladanan pimpinan dengan semangat kerja pegawai pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sumatera Utara. Hal ini berarti hal-hal yang berkaitan dengan keteladanan pimpinan amat sangat penting dalam suatu organisasi pemerintahan dimana dengan adanya keteladanan pimpinan tersebut akan dapat memberikan contoh yang baik bagi pegawainya, sehingga dengan demikian keteladanan pimpinan pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sumatera Utara telah berjalan dengan baik.
2. Tidak terdapat pengaruh antara koordinasi kerja dengan semangat kerja pegawai pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sumatera Utara. Hal ini menjelaskan bahwa hal-hal yang berkaitan dengan koordinasi kerja seperti alur pekerjaan, level dan jenis pekerjaan, pendelegasian wewenang tidak berjalan secara baik.
3. Meskipun melalui uji  $f$  dan determinasi keteladanan pimpinan dan koordinasi kerja memiliki pengaruh secara bersama-sama terhadap semangat kerja pegawai di pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sumatera Utara tetapi pengaruh yang lebih besar terhadap semangat kerja pegawai adalah dari bidang keteladanan pimpinan. Artinya keteladanan

pimpinan memberikan bentuk yang nyata dalam pelaksanaan peningkatan semangat kerja pegawai di pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sumatera Utara, dimana dengan keteladanan pimpinan maka pimpinan dapat membentuk pola dan perilaku pegawai dalam pelaksanaan tugas-tugasnya. Sedangkan koordinasi kerja kurang memberikan pengaruh karena koordinasi kerja di pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sumatera Utara lebih terfokus pada tugas-tugas intern yang dibebankan kepada pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sumatera Utara.

## **5.2. Saran**

Saran yang dapat diberikan adalah :

1. Disebabkan kecilnya kontribusi keteladanan pimpinan dan koordinasi kerja dalam membentuk semangat kerja pegawai di pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sumatera Utara, hendaknya instansi dapat melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan keteladanan pimpinan dan koordinasi kerja yang diterapkan selama ini.
2. Untuk meningkatkan semangat kerja pegawai maka keteladanan pimpinan dan koordinasi kerja hendaknya dilakukan perubahan, sehingga dapat meningkatkan pola perilaku pegawai untuk dapat meningkatkan semangat kerja pegawai di pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sumatera Utara.

3. Untuk peneliti selanjutnya dapat melakukan penelitian dengan menambah variabel seperti kedisiplinan atau faktor-faktor lainnya.



## DAFTAR PUSTAKA

- Anwar Prabu Mangkunegara, 2011. *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Arikunto, Suharsimi, 2006, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Aritonang, R., Lerbin, R. 2015, *Kepuasan Pelanggan, Pengukuran Dan Penganalisaan Dengan SPSS*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Davis, Keith. 2010. *Organizational Behavior – Human Behavior at Work 13th Edition*. New Delhi: Mcgraw Hill Company.
- Ghani, Ruslan Abdul. 2013. *Nasionalisme Indonesia dalam Era Globalisasi*. Yogyakarta: Yayasan Widia Patria.
- Handoko. Hani, 2013. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, Yogyakarta: BPFEE.
- Hasibuan, Malayu SP. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Jahrie, A. F dan Hariyoto, S. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Asosiasi Institut Manajemen Indonesia.
- Manullang, M. 2014, *Managemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Mathis. L. Robert dan Jackson. H. John. 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Salemba Empat.
- Nawawi, Hadari, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Nitisemito, AS. 2012. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Sastrohadiwiryo, B. Siswanto, 2011, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*, Jakarta: PT. Bumu Aksara.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. 2009. *Metode Penelitian Survey*. Jakarta: LP3ES.
- Sugiyono, 2010, *Metode Penelitian Administrasi*, Bandung: Alfabeta.

Suwaidan. Thariq M. As dan Basyarahil, Faisahal Umar, 2015, *Melahirkan Pemimpin Masa Depan*, Terjemahan M. Habiburrahim, Jakarta: Gema Insani.

Winardi, 2007 , *Manajemen Kinerja*, Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.

Winardi, 2010, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, Jakarta: Rineka Cipta.

Yunus, Abd Hamid, 2009, *Manajemen Kepemimpinan*, Jakarta: Salemba Empat.



Lampiran 1 : Kuesioner Penelitian

**JUDUL : Pengaruh Keteladanan Pimpinan, Koordinasi Kerja Terhadap Semangat Kerja Pegawai di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sumatera Utara**

Kepada Yth,  
Bapak/Ibu  
di  
tempat

Dengan Hormat  
Yang bertanda tangan di bawah ini:

**Nama : Domuan Ritonga**  
**NPM : 161801073**

Saya adalah mahasiswa Program Pasca Sarjana Program Studi Magister Administrasi Publik.

Saya memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk berpartisipasi mengisi kuesioner ini. Saya menyadari permohonan ini sedikit banyak akan mengganggu ketenangan/kegiatan Bapak/Ibu. Saya akan menjamin kerahasiaan dari semua jawaban/opini yang telah Bapak/Ibu berikan. Penelitian ini semata-mata hanya digunakan untuk kepentingan penyelesaian tesis saya, dan hanya ringkasan dari analisis yang akan dipublikasikan. Atas kesediaan dan partisipasi Bapak/Ibu untuk mengisi dan mengembalikan kuesioner ini saya mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya.

Hormat Saya,

**(Domuan Ritonga)**

**PETUNJUK PENGISIAN ANGKET:**

1. Berikanlah jawaban singkat pada bagian pertanyaan identitas responden yang membutuhkan jawaban tertulis Bapak/Ibu
2. Berikanlah tanda checklist (√) pada kolom yang Bapak/Ibu anggap sesuai dengan jawaban pada Bapak/Ibu.

## Identitas Responden

No. Responden	:	_____
Usia	:	_____ Tahun
Jenis Kelamin	:	Laki-laki      Perempuan
Masa Kerja	:	_____ Tahun
Tingkat Pendidikan	:	S2   S1   D3   SLTA   SMP   SD

**INSTRUMEN UNTUK MENGUKUR VARIABEL X<sub>1</sub>  
KETELADANAN PIMPINAN**

1. Sangat Setuju (SS)
2. Setuju (S)
3. Kurang Setuju (KS)
4. Tidak Setuju (TS)
5. Sangat Tidak Setuju (STS)

NO	PERNYATAAN	OPSI				
		SS	S	KS	TS	STS
1	Bersifat jujur dan terbuka					
2	Bersikap hangat dan membina rasa saling percaya					
3	Memimpin dengan keteladanan / perilaku					
4	Membina hubungan baik antara bawahan dan relasi					
5	Konsisten antara pembicaraan dengan perilaku					
6	Tetap tenang dan member solusi meskipun dalam situasi kritis atau tidak menyenangkan					
7	Mampu menyelesaikan tugas yang menurut saudara hal tersebut sulit dan tidak menyenangkan					
8	Bersikap respek, mendengarkan keluhan, sharing informasi dan mengakui kelebihan orang lain					
9	Memanfaatkan SDM dan sumber daya lainnya untuk menghasilkan efek/hasil yang sangat baik					
10	Berespon secara cepat dan tepat untuk mengatasi masalah dan kesempatan yang tidak diduga (unpredictable)					
11	Mengelola perencanaan secara tepat waktu dan tepat anggaran (budget)					
12	Mampu mengambil keputusan dengan cara dan pada waktu yang tepat					
13	Mampu bersikap tegas untuk menentukan keputusan yang kompleks atau membingungkan					
14	Terbuka terhadap suatu perubahan					
15	Mampu belajar dan menyesuaikan diri dengan situasi dengan cepat					

**INSTRUMEN UNTUK MENGUKUR VARIABEL X<sub>2</sub>  
KOORDINASI KERJA**

1. Sangat Setuju (SS)
2. Setuju (S)
3. Kurang Setuju (KS)
4. Tidak Setuju (TS)
5. Sangat Tidak Setuju (STS)

NO	PERTANYAAN	OPSI				
		SS	S	KS	TS	STS
1	Dilibatkan dalam rapat kerja antar bagian dalam instansi					
2	Melakukan konsultasi dengan bagian lain yang terkait walaupun tidak menemukan masalah dalam penyelesaian pekerjaan					
3	Dalam pelaksanaan pekerjaan mengikuti arahan dari pimpinan					
4	Memahami tugas dari jabatan yang diberikan					
5	Memahami tujuan dari pekerjaan yang sedang dikerjakan					
6	Pimpinan menjelaskan prosedur untuk setiap pekerjaan yang dilaksanakan oleh bawahan					
7	Pimpinan memberikan pujian terhadap pegawai yang menjalankan tugas dengan baik					
8	Adanya pelaksanaan penyusunan rencana pekerjaan secara bersama-sama					
9	Memiliki prinsip untuk bekerjasama secara baik dalam penyelesaian pekerjaan					
10	Adanya kejelasan prosedur dalam pelaksanaan pekerjaan					
11.	Alur pekerjaan tidak berbelit-belit					
12.	Kejelasan dalam melaporkan hasil pekerjaan					
13	Koordinasi kerja dibutuhkan dalam rangka pembinaan terhadap sumber daya manusia instansi					
14	Memiliki kesempatan dan waktu yang baik dalam penyelesaian pekerjaan					
15	Koordinasi kerja memberikan pengaruh terhadap semangat kerja					

**INSTRUMEN UNTUK MENGUKUR VARIABEL Y  
SEMANGAT KERJA**

1. Sangat Setuju (SS)
2. Setuju (S)
3. Kurang Setuju (KS)
4. Tidak Setuju (TS)
5. Sangat Tidak Setuju (STS)

NO	PERTANYAAN	OPSI				
		SS	S	KS	TS	STS
1	Ketelitian dalam mengerjakan tugas sebagai pegawai pemerintahan					
2	Ketelitian akan mengurangi kesalahan dalam bekerja					
3	Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu merupakan prioritas utama					
4	Target pekerjaan yang diberikan harus dipenuhi slalu oleh pegawai					
5	Kesetiaan terhadap instansi merupakan hal yang penting					
6	Tidak melemparkan kesalahan yang dibuat kepada orang lain					
7	Pegawai harus bertanggung jawab terhadap pekerjaannya					
8	Setiap pegawai harus dapat professional dalam mengerjakan tugas yang diberikan					
9	Dalam mengerjakan tugas yang diberikan harus bersungguh-sungguh					
10	Sopan dan satun merupakan sikap yang harus dimiliki oleh semua pegawai					
11.	Kejujuran dalam menyelesaikan pekerjaan sangat diperlukan					
12.	Tidak menyalahgunakan wewenang yang diberikan					
13	Keahlian yang dimiliki akan menentukan jabatan pegawai					
14	Pengetahuan dan keahlian merupakan hal yang penting bagi pegawai					
15	Pegawai yang telah mengikuti pendidikan akan berhasil meningkatkan semangat kerja					

Lampiran 2 : Data Mentah Variabel X<sub>1</sub>

Resp.	Butir 1	Butir 2	Butir 3	Butir 4	Butir 5	Butir 6	Butir 7	Butir 8	Butir 9	Butir 10	Butir 11	Butir 12	Butir 13	Butir 14	Butir 15
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4
4	5	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
6	4	4	4	5	3	5	4	4	3	4	5	3	4	5	4
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	5	4
9	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3
10	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
12	4	4	4	3	4	4	3	4	4	5	3	4	5	3	4
13	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3
14	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4
15	5	5	5	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	5
16	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4
17	4	4	4	4	3	5	4	4	3	4	4	3	4	4	4
18	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3
19	5	5	5	5	3	4	5	4	3	4	5	3	4	5	5
20	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
21	4	4	4	4	5	3	4	3	5	5	4	5	5	4	4
22	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4
23	4	4	4	3	5	5	3	5	5	4	3	5	4	3	4
24	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4
25	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4
26	5	4	4	4	3	5	4	5	3	4	4	3	4	4	4
27	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
29	4	4	4	3	4	5	3	5	4	5	3	4	5	3	4
30	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4
31	4	4	4	3	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4
32	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4
33	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4
35	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4
36	4	4	4	4	3	4	4	4	3	5	4	3	5	4	4
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
38	4	5	4	5	3	4	5	4	3	4	5	3	4	5	5
39	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4
41	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4
42	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
43	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
44	4	4	4	3	4	4	3	4	4	5	3	4	5	3	4
45	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4
46	4	5	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	5
47	5	4	5	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4
48	4	5	4	4	4	5	4	5	4	3	4	4	3	4	5
49	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4
50	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
51	5	4	5	5	3	4	5	4	3	4	5	3	4	5	4

Lampiran 3 : Data Mentah Variabel X<sub>2</sub>

Resp.	Butir 1	Butir 2	Butir 3	Butir 4	Butir 5	Butir 6	Butir 7	Butir 8	Butir 9	Butir 10	Butir 11	Butir 12	Butir 13	Butir 14	Butir 15
1	3	4	4	4	5	3	4	4	5	4	4	5	4	5	4
2	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5
4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	5
5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
6	4	3	4	5	3	4	3	3	4	5	5	3	4	5	5
7	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5
8	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
9	4	4	3	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	3	5
10	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
11	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4
12	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3
13	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4
14	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5
15	5	5	5	4	3	5	5	5	5	4	4	3	5	5	4
16	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4
17	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
18	3	4	3	4	4	3	4	5	3	4	4	4	5	3	4
19	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5
20	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4
21	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
25	3	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	3
26	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
27	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
29	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	3
30	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4
31	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
33	4	4	5	3	4	4	4	4	5	3	3	4	4	5	5
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
35	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
37	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
38	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4
39	4	3	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5	3	5	5
40	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5
41	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5
42	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4
43	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5
44	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
45	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5
46	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4
47	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4
48	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4
49	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
50	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

Lampiran 4 : Data Mentah Variabel Y

Resp.	Butir 1	Butir 2	Butir 3	Butir 4	Butir 5	Butir 6	Butir 7	Butir 8	Butir 9	Butir 10	Butir 11	Butir 12	Butir 13	Butir 14	Butir 15
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4
5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
8	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
9	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
10	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5
11	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4
12	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5
13	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
14	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4
15	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5
16	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4
17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
18	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4
19	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5
20	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5
21	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
22	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5
23	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5
24	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
27	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
29	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5
30	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
32	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
33	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
34	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5
35	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
36	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5
37	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
38	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
39	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
42	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5
43	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4
44	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5
45	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5
46	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4
47	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5
48	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4
49	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
50	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4
51	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5

Lampiran 5 : Tabulasi Jawaban Responden

Resp.	Keteladanan Pimpinan	Koordinasi Kerja	Semangat Kerja
1	40	42	41
2	40	39	46
3	48	47	49
4	37	37	45
5	40	39	41
6	38	39	49
7	49	47	49
8	39	39	40
9	35	39	40
10	38	39	45
11	40	38	43
12	38	37	42
13	34	34	45
14	37	38	44
15	39	43	46
16	42	42	44
17	37	38	49
18	38	38	43
19	41	45	46
20	38	38	42
21	43	42	49
22	37	40	45
23	41	40	47
24	45	40	47
25	43	38	41
26	38	40	49
27	43	43	47
28	41	40	40
29	40	37	43
30	44	37	44
31	41	38	42
32	44	40	49
33	40	39	41
34	39	40	46
35	47	40	49
36	38	40	46
37	40	42	41
38	39	42	49
39	49	45	50
40	39	43	40
41	35	44	39
42	38	43	45
43	40	45	43
44	38	41	42
45	35	46	45
46	37	43	44
47	39	44	46
48	41	43	44
49	37	41	49
50	39	46	43
51	41	40	46

## Lampiran 6 :Uji Validitas Dan Reabilitas Variabel X<sub>1</sub>

### Reliability

#### Warnings

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.  
 The determinant of the covariance matrix is zero or approximately zero. Statistics based on its inverse matrix cannot be computed and they are displayed as system missing values.

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	51	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	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
.843	.847	15

#### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Btr 1	3.98	.583	51
Btr 2	4.18	.518	51
Btr 3	3.94	.544	51
Btr 4	4.02	.583	51
Btr 5	3.86	.664	51
Btr 6	4.22	.541	51
Btr 7	4.02	.547	51
Btr 8	4.18	.518	51
Btr 9	3.86	.664	51
Btr 10	4.12	.588	51
Btr 11	4.06	.580	51
Btr 12	3.86	.664	51
Btr 13	4.16	.612	51
Btr 14	4.10	.608	51
Btr 15	4.14	.530	51

Inter-Item Correlation Matrix

	Btr 1	Btr 2	Btr 3	Btr 4	Btr 5	Btr 6	Btr 7	Btr 8	Btr 9	Btr 10	Btr 11	Btr 12	Btr 13	Btr 14	Btr 15
Btr 1	1.000	.409	.942	.355	-.110	.331	.377	.343	-.110	.240	.358	-.110	.233	.344	.462
Btr 2	.409	1.000	.463	.320	.014	.290	.340	.329	.014	.193	.298	.014	.226	.261	.930
Btr 3	.942	.463	1.000	.382	-.023	.316	.407	.321	-.023	.272	.391	-.023	.268	.380	.514
Btr 4	.355	.320	.382	1.000	-.045	.177	.939	.121	-.045	-.065	.943	-.045	-.065	.897	.315
Btr 5	-.110	.014	-.023	-.045	1.000	.084	.008	.188	1.000	.298	.021	1.000	.300	.034	-.002
Btr 6	.331	.290	.316	.177	.084	1.000	.188	.932	.084	.233	.214	.084	.198	.238	.244
Btr 7	.377	.340	.407	.939	.008	.188	1.000	.199	.008	-.007	.941	.008	-.009	.895	.335
Btr 8	.343	.329	.321	.121	.188	.932	.199	1.000	.188	.259	.164	.188	.226	.198	.274
Btr 9	-.110	.014	-.023	-.045	1.000	.084	.008	.188	1.000	.298	.021	1.000	.300	.034	-.002
Btr 10	.240	.193	.272	-.065	.298	.233	-.007	.259	.298	1.000	-.021	.298	.947	-.033	.204
Btr 11	.358	.298	.391	.943	.021	.214	.941	.164	.021	-.021	1.000	.021	-.026	.947	.299
Btr 12	-.110	.014	-.023	-.045	1.000	.084	.008	.188	1.000	.298	.021	1.000	.300	.034	-.002
Btr 13	.233	.226	.268	-.065	.300	.198	-.009	.226	.300	.947	-.026	.300	1.000	-.042	.241
Btr 14	.344	.261	.380	.897	.034	.238	.895	.198	.034	-.033	.947	.034	-.042	1.000	.268
Btr 15	.462	.930	.514	.315	-.002	.244	.335	.274	-.002	.204	.299	-.002	.241	.268	1.000

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

Inter-Item Covariance Matrix

	Btr 1	Btr 2	Btr 3	Btr 4	Btr 5	Btr 6	Btr 7	Btr 8	Btr 9	Btr 10	Btr 11	Btr 12	Btr 13	Btr 14	Btr 15
Btr 1	.340	.124	.299	.120	-.043	.104	.120	.104	-.043	.082	.121	-.043	.083	.122	.143
Btr 2	.124	.268	.131	.096	.005	.081	.096	.088	.005	.059	.089	.005	.072	.082	.255
Btr 3	.299	.131	.296	.121	-.008	.093	.121	.091	-.008	.087	.124	-.008	.089	.126	.148
Btr 4	.120	.096	.121	.340	-.017	.056	.300	.036	-.017	-.022	.319	-.017	-.023	.318	.097
Btr 5	-.043	.005	-.008	-.017	.441	.030	.003	.065	.441	.116	.008	.441	.122	.014	-.001
Btr 6	.104	.081	.093	.056	.030	.293	.056	.261	.030	.074	.067	.030	.065	.078	.070
Btr 7	.120	.096	.121	.300	.003	.056	.300	.056	.003	-.002	.299	.003	-.003	.298	.097
Btr 8	.104	.088	.091	.036	.065	.261	.056	.268	.065	.079	.049	.065	.072	.062	.075
Btr 9	-.043	.005	-.008	-.017	.441	.030	.003	.065	.441	.116	.008	.441	.122	.014	-.001
Btr 10	.082	.059	.087	-.022	.116	.074	-.002	.079	.116	.346	-.007	.116	.341	-.012	.064
Btr 11	.121	.089	.124	.319	.008	.067	.299	.049	.008	-.007	.336	.008	-.009	.334	.092
Btr 12	-.043	.005	-.008	-.017	.441	.030	.003	.065	.441	.116	.008	.441	.122	.014	-.001
Btr 13	.083	.072	.089	-.023	.122	.065	-.003	.072	.122	.341	-.009	.122	.375	-.016	.078
Btr 14	.122	.082	.126	.318	.014	.078	.298	.062	.014	-.012	.334	.014	-.016	.370	.086
Btr 15	.143	.255	.148	.097	-.001	.070	.097	.075	-.001	.064	.092	-.001	.078	.086	.281

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Btr 1	56.71	21.132	.483	.	.833
Btr 2	56.51	21.415	.496	.	.832
Btr 3	56.75	20.954	.564	.	.828
Btr 4	56.67	20.987	.512	.	.831
Btr 5	56.82	21.268	.384	.	.839
Btr 6	56.47	21.574	.436	.	.835
Btr 7	56.67	20.867	.579	.	.827
Btr 8	56.51	21.455	.487	.	.833
Btr 9	56.82	21.268	.384	.	.839
Btr 10	56.57	21.530	.400	.	.837
Btr 11	56.63	20.718	.569	.	.828
Btr 12	56.82	21.268	.384	.	.839
Btr 13	56.53	21.454	.393	.	.838
Btr 14	56.59	20.647	.550	.	.828
Btr 15	56.55	21.373	.491	.	.832

## Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
60.69	24.060	4.905	15

## Lampiran 7 : Uji Validitas Dan Reabilitas Variabel X<sub>2</sub>

### Reliability

#### Warnings

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.  
 The determinant of the covariance matrix is zero or approximately zero. Statistics based on its inverse matrix cannot be computed and they are displayed as system missing values.

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	51	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	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
.824	.826	15

#### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Btr 1	4.00	.600	51
Btr 2	4.06	.465	51
Btr 3	4.14	.530	51
Btr 4	4.12	.475	51
Btr 5	4.02	.547	51
Btr 6	4.08	.560	51
Btr 7	4.14	.491	51
Btr 8	4.06	.506	51
Btr 9	4.14	.566	51
Btr 10	4.12	.516	51
Btr 11	4.12	.475	51
Btr 12	4.02	.547	51
Btr 13	4.12	.475	51
Btr 14	4.20	.601	51
Btr 15	4.22	.541	51

Inter-Item Correlation Matrix

	Btr 1	Btr 2	Btr 3	Btr 4	Btr 5	Btr 6	Btr 7	Btr 8	Btr 9	Btr 10	Btr 11	Btr 12	Btr 13	Btr 14	Btr 15
Btr 1	1.000	.215	-.377	.140	-.061	.833	.204	.197	.294	.194	.140	-.061	.140	.333	.123
Btr 2	.215	1.000	.048	-.032	.231	.212	.752	.919	.121	-.029	-.032	.231	.782	.101	.028
Btr 3	.377	.048	1.000	.252	.128	.367	.157	-.031	.936	.159	.252	.128	-.065	.856	.244
Btr 4	.140	-.032	.252	1.000	.145	.115	.101	-.029	.236	.922	1.000	.145	.026	.198	.677
Btr 5	-.061	.231	.128	.145	1.000	-.070	.362	.212	.185	.133	.145	1.000	.145	.110	.053
Btr 6	.833	.212	.367	.115	-.070	1.000	.178	.124	.281	.037	.115	-.070	.115	.310	-.057
Btr 7	.204	.752	.157	.101	.362	.178	1.000	.691	.219	.093	.101	.362	.530	.178	.112
Btr 8	.197	.919	-.031	-.029	.212	.124	.691	1.000	.041	-.027	-.029	.212	.885	.027	.026
Btr 9	.294	.121	.936	.236	.185	.281	.219	.041	1.000	.149	.236	.185	-.061	.919	.228
Btr 10	.194	-.029	.159	.922	.133	.037	.093	-.027	.149	1.000	.922	.133	.024	.118	.768
Btr 11	.140	-.032	.252	1.000	.145	.115	.101	-.029	.236	.922	1.000	.145	.026	.198	.677
Btr 12	-.061	.231	.128	.145	1.000	-.070	.362	.212	.185	.133	.145	1.000	.145	.110	.053
Btr 13	.140	.782	-.065	.026	.145	.115	.530	.885	-.061	.024	.026	.145	1.000	-.012	.055
Btr 14	.333	.101	.856	.198	.110	.310	.178	.027	.919	.118	.198	.110	-.012	1.000	.175
Btr 15	.123	.028	.244	.677	.053	-.057	.112	.026	.228	.768	.677	.053	.055	.175	1.000

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

Inter-Item Covariance Matrix

	Btr 1	Btr 2	Btr 3	Btr 4	Btr 5	Btr 6	Btr 7	Btr 8	Btr 9	Btr 10	Btr 11	Btr 12	Btr 13	Btr 14	Btr 15
Btr 1	.360	.060	.120	.040	-.020	.280	.060	-.060	.100	.060	.040	-.020	.040	.120	.040
Btr 2	.060	.216	.012	-.007	.059	.055	.172	.216	.032	-.007	-.007	.059	.173	.028	.007
Btr 3	.120	.012	.281	.064	.037	.109	.041	-.008	.281	.044	.064	.037	-.016	.273	.070
Btr 4	.040	-.007	.064	.226	.038	.031	.024	-.007	.064	.226	.038	.038	.006	.056	.174
Btr 5	-.020	.059	.037	.038	.300	-.022	.097	.059	.057	.038	.038	.300	.038	.036	.016
Btr 6	.280	.055	.109	.031	-.022	.314	.049	.035	.089	.011	.031	-.022	.031	.104	-.017
Btr 7	.060	.172	.041	.024	.097	.049	.241	.172	.061	.024	.024	.097	.124	.053	.030
Btr 8	.060	.216	-.008	-.007	.059	.035	.172	.256	.012	-.007	-.007	.059	.213	.008	.007
Btr 9	.100	.032	.281	.064	.057	.089	.061	.012	.321	.044	.064	.057	-.016	.313	.070
Btr 10	.060	-.007	.044	.226	.038	.011	.024	-.007	.044	.266	.226	.038	.006	.036	.214
Btr 11	.040	-.007	.064	.226	.038	.031	.024	-.007	.064	.226	.226	.038	.006	.056	.174
Btr 12	-.020	.059	.037	.038	.300	-.022	.097	.059	.057	.038	.038	.300	.038	.036	.016
Btr 13	.040	.173	-.016	.006	.038	.031	.124	.213	-.016	.006	.006	.038	.226	-.004	.014
Btr 14	.120	.028	.273	.056	.036	.104	.053	.008	.313	.036	.056	.036	-.004	.361	.057
Btr 15	.040	.007	.070	.174	.016	-.017	.030	.007	.070	.214	.174	.016	.014	.057	.293

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Btr 1	57.53	15.774	.411	.	.816
Btr 2	57.47	16.174	.455	.	.813
Btr 3	57.39	15.563	.538	.	.807
Btr 4	57.41	15.927	.512	.	.809
Btr 5	57.51	16.255	.349	.	.820
Btr 6	57.45	16.253	.338	.	.820
Btr 7	57.39	15.803	.526	.	.808
Btr 8	57.47	16.214	.398	.	.816
Btr 9	57.39	15.323	.553	.	.805
Btr 10	57.41	15.927	.462	.	.812
Btr 11	57.41	15.927	.512	.	.809
Btr 12	57.51	16.255	.349	.	.820
Btr 13	57.41	16.567	.336	.	.820
Btr 14	57.33	15.387	.498	.	.809
Btr 15	57.31	16.060	.402	.	.816

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
61.53	18.094	4.254	15

## Lampiran 8 : Uji Validitas dan Reabilitas Variabel Y

### Reliability

#### Warnings

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.  
 The determinant of the covariance matrix is zero or approximately zero. Statistics based on its inverse matrix cannot be computed and they are displayed as system missing values.

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	51	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	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
.914	.914	15

#### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Btr 1	4.57	.500	51
Btr 2	4.45	.503	51
Btr 3	4.53	.504	51
Btr 4	4.53	.542	51
Btr 5	4.53	.504	51
Btr 6	4.39	.493	51
Btr 7	4.59	.497	51
Btr 8	4.63	.488	51
Btr 9	4.59	.497	51
Btr 10	4.39	.493	51
Btr 11	4.53	.504	51
Btr 12	4.39	.493	51
Btr 13	4.57	.500	51
Btr 14	4.47	.504	51
Btr 15	4.65	.483	51

Inter-Item Correlation Matrix

	Btr 1	Btr 2	Btr 3	Btr 4	Btr 5	Btr 6	Btr 7	Btr 8	Btr 9	Btr 10	Btr 11	Btr 12	Btr 13	Btr 14	Btr 15
Btr 1	1.000	.153	.845	.711	.924	.051	.558	.557	.639	.051	.924	.051	.920	.107	.517
Btr 2	.153	1.000	.144	-.013	.144	.886	.198	.128	.198	.806	.144	.886	.153	.724	.092
Btr 3	.845	.144	1.000	.710	.921	.033	.568	.492	.568	-.047	.921	.033	.845	.023	.619
Btr 4	.711	-.013	.710	1.000	.783	-.119	.380	.458	.454	-.119	.783	-.119	.711	-.052	.346
Btr 5	.924	.144	.921	.783	1.000	.033	.568	.574	.648	.033	1.000	.033	.924	.102	.537
Btr 6	.051	.886	.033	-.119	.033	1.000	.182	.121	.182	.918	.033	1.000	.051	.852	.089
Btr 7	.558	.198	.568	.380	.568	.182	1.000	.839	.919	.101	.568	.182	.558	.070	.883
Btr 8	.557	.128	.492	.458	.574	.121	.839	1.000	.921	.121	.574	.121	.557	.076	.704
Btr 9	.639	.198	.568	.454	.648	.182	.919	.921	1.000	.182	.648	.182	.639	.150	.799
Btr 10	.051	.806	-.047	-.119	.033	.918	.101	.121	.182	1.000	.033	.918	.051	.852	.005
Btr 11	.924	.144	.921	.783	1.000	.033	.568	.574	.648	.033	1.000	.033	.924	.102	.537
Btr 12	.051	.886	.033	-.119	.033	1.000	.182	.121	.182	.918	.033	1.000	.051	.852	.089
Btr 13	.920	.153	.845	.711	.924	.051	.558	.557	.639	.051	.924	.051	1.000	.107	.517
Btr 14	.107	.724	.023	-.052	.102	.852	.070	.076	.150	.852	.102	.852	.107	1.000	.039
Btr 15	.517	.092	.619	.346	.537	.089	.883	.704	.799	.005	.537	.089	.517	.039	1.000

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

Inter-Item Covariance Matrix

	Btr 1	Btr 2	Btr 3	Btr 4	Btr 5	Btr 6	Btr 7	Btr 8	Btr 9	Btr 10	Btr 11	Btr 12	Btr 13	Btr 14	Btr 15
Btr 1	.250	.038	.213	-.193	.233	.013	.139	.136	.159	.013	.233	.013	.230	.027	.125
Btr 2	.038	.253	.036	-.004	.036	.220	.049	.031	.049	.200	.036	.220	.038	.184	.022
Btr 3	.213	.036	.254	.194	.234	.008	.142	.121	.142	-.012	.234	.008	.213	.006	.151
Btr 4	-.193	-.004	.194	.294	.214	-.032	.102	.121	.122	-.032	.214	-.032	.193	-.014	.091
Btr 5	.233	.036	.234	.214	.254	.008	.142	.141	.162	.008	.254	.008	.233	.026	.131
Btr 6	.013	.220	.008	-.032	.008	.243	.045	.029	.045	.223	.008	.243	.013	.212	.021
Btr 7	.139	.049	.142	.102	.142	.045	.247	.204	.227	.025	.142	.045	.139	.018	.212
Btr 8	.136	.031	.121	.121	.141	.029	.204	.238	.224	.029	.141	.029	.136	.019	.166
Btr 9	.159	.049	.142	.122	.162	.045	.227	.224	.247	.045	.162	.045	.159	.038	.192
Btr 10	.013	.200	-.012	-.032	.008	.223	.025	.029	.045	.243	.008	.223	.013	.212	.001
Btr 11	.233	.036	.234	.214	.254	.008	.142	.141	.162	.008	.254	.008	.233	.026	.131
Btr 12	.013	.220	.008	-.032	.008	.243	.045	.029	.045	.223	.008	.243	.013	.212	.021
Btr 13	.230	.038	.213	.193	.233	.013	.139	.136	.159	.013	.233	.013	.230	.027	.125
Btr 14	.027	.184	.006	-.014	.026	.212	.018	.019	.038	.212	.026	.212	.027	.254	.009
Btr 15	.125	.022	.151	.091	.131	.021	.212	.166	.192	.001	.131	.021	.125	.009	.233

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Btr 1	63.24	21.744	.756	.	.903
Btr 2	63.35	22.953	.481	.	.912
Btr 3	63.27	21.883	.717	.	.904
Btr 4	63.27	22.563	.517	.	.912
Btr 5	63.27	21.603	.782	.	.902
Btr 6	63.41	23.167	.445	.	.914
Btr 7	63.22	22.013	.699	.	.905
Btr 8	63.18	22.228	.663	.	.906
Btr 9	63.22	21.733	.764	.	.903
Btr 10	63.41	23.367	.401	.	.915
Btr 11	63.27	21.603	.782	.	.902
Btr 12	63.41	23.167	.445	.	.914
Btr 13	63.24	21.744	.756	.	.903
Btr 14	63.33	23.267	.411	.	.915
Btr 15	63.16	22.495	.610	.	.908

### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
67.80	25.521	5.052	15

## Lampiran 9 : Uji Regresi Linier Berganda

### Regression

#### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Semangat kerja	67.80	5.052	51
Koordinasi kerja	60.69	4.905	51
Keteladanan pimpinan	61.53	4.254	51

#### Correlations

		Semangat Kerja	Keteladanan Pimpinan	Koordinasi Kerja
Pearson Correlation	Semangat Kerja	1.000	.350	.171
	Koordinasi Kerja	.350	1.000	.325
	Ket. Pimpinan	.171	.325	1.000
Sig. (1-tailed)	Semangat Kerja	.	.006	.116
	Koordinasi Kerja	.006	.	.010
	Ket. Pimpinan	.116	.010	.
N	Semangat Kerja	51	51	51
	Koordinasi Kerja	51	51	51
	Ket. Pimpinan	51	51	51

#### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Koord. Kerja Ket. Pimpinan	.	Enter

- a. All requested variables entered.  
b. Dependent Variable: Semangat Kerja

#### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.355 <sup>a</sup>	.126	.090	4.820	2.571

- a. Predictor: (Constant), Koordinasi Kerja, Keteladanan Pimpinan  
b. Dependent Variable: Semangat Kerja

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	161.055	2	80.527	3.467	.039 <sup>a</sup>
	Residual	1114.985	48	23.229		
	Total	1276.039	50			

- a. Predictor: (Constant), Koordinasi Kerja, Keteladanan Pimpinan  
b. Dependent Variable: Semangat Kerja

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	42.576	11.322		3.760	.000		
	Keteladanan Pimpinan	.339	.147	.330	2.310	.025	.894	1.118
	Koordinasi Kerja	.075	.169	.063	.444	.659	.894	1.118

- a. Dependent Variable: Semangat Kerja

**Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>**

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	Faktor Internal	Faktor Eksternal
1	1	2.994	1.000	.00	.00	.00
	2	.004	27.685	.06	.93	.31
	3	.002	36.321	.94	.07	.69

- a. Dependent Variable: Semangat Kerja

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	63.99	73.22	67.80	1.795	51
Std. Predicted Value	-2.127	3.020	.000	1.000	51
Standard Error of Predicted Value	.684	2.179	1.098	.406	51
Adjusted Predicted Value	62.71	73.03	67.78	1.806	51
Residual	-8.003	8.412	.000	4.722	51
Std. Residual	-1.660	1.745	.000	.980	51
Stud. Residual	-1.715	1.776	.002	1.003	51
Deleted Residual	-8.540	8.705	.021	4.957	51
Stud. Deleted Residual	-1.752	1.818	.002	1.014	51
Mahal. Distance	.027	9.243	1.961	2.410	51
Cook's Distance	.000	.161	.017	.025	51
Centered Leverage Value	.001	.185	.039	.048	51

- a. Dependent Variable: Semangat Kerja

## Lampiran 10 : Uji Korelasi

### Correlations

Correlations

		Keteladanan Pimpinan	Koordinasi Kerja
Keteladanan Pimpinan	Pearson Correlation	1	.325*
	Sig. (2-tailed)	.	.020
	N	51	51
Koordinasi Kerja	Pearson Correlation	.325*	1
	Sig. (2-tailed)	.020	.
	N	51	51

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