

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
INTEGRITAS MORAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI
PADA KANWIL BEA CUKAI SUMUT DI MEDAN**

TESIS

OLEH

**AJI YULHAIDIR
NPM: 221804013**



**PROGRAM STUDI MAGISTER PSIKOLOGI
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2025**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 22/8/25

Access From (repository.uma.ac.id)22/8/25

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
INTEGRITAS MORAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI
PADA KANWIL BEA CUKAI SUMUT DI MEDAN**

TESIS

*Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Magister Psikologi
Pada Program Pascasarjana Universitas Medan Area*

OLEH

**AJI YULHAIDIR
NPM. 221804013**

**PROGRAM STUDI MAGISTER PSIKOLOGI
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2025**

**UNIVERSITAS MEDAN AREA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER PSIKOLOGI**

HALAMAN PERSETUJUAN

Judul : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Integritas Moral Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kanwil Bea Cukai Sumut Di Medan

N a m a : Aji Yulhaidir

N I M : 221804013

Menyetujui

Pembimbing I



Prof. Ir. Zulkarnain Lubis, MS, Ph.D

Pembimbing II



Dr. Patisina, ST, M.Eng

**Ketua Program Studi
Magister Psikologi**



Dr. Suryani Hardjo, S.Psi, MA, Psikolog

Direktur



Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS

HALAMAN PENGESAHAN

**Tesis ini dipertahankan di depan Panitia Penguji Tesis
Program Pascasarjana Magister Psikologi
Universitas Medan Area**

Pada Hari : Sabtu
Tanggal : 12 April 2025
Tempat : Program Pascasarjana Magister Psikologi Universitas Medan Area

PANITIA PENGUJI

Ketua : Prof. Hasanuddin, Ph.D
Sekretaris : Dr. Rahmi Lubis, M.Psi
Penguji I : Prof. Ir. Zulkarnain Lubis, MS, Ph.D
Penguji II : Dr. Patisina, ST, M.Eng
Penguji Tamu : Dr. Suryani Hardjo, S.Psi, MA, Psikolog

HALAMAN PERNYATAAN

Saya menyatakan bahwa tesis yang telah saya susun, sebagai syarat memperoleh gelar magister merupakan hasil karya tulis saya sendiri. Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan ini yang telah saya kutip dari hasil karya orang lain telah saya tuliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.

Saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya peroleh dan sanksi-sanksi lainnya dengan peraturan yang berlaku, apabila dikemudian hari ditemukan adanya plagiat dalam tesis ini.

Medan, 5 Mei 2025



Aji Yulhaidir
221804013

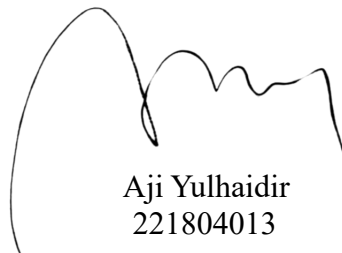
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TU GAS AKHIR/SKRIPSI/TESIS UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademik Universitas Medan Area, saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Aji Yulhaidir
NPM : 221804013
Program Studi : Magister Psikologi
Fakultas : Pascasarjana
Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Medan Area **Hak Bebas Royalti Noneksklusif** (*Non exclusive Royalty Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul: **Pengaruh Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Integritas Moral Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kanwil Bea Cukai Sumut Di Medan** Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Medan Area berhak menyimpan mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat dan mempublikasikan tesis saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik hak cipta. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya

Dibuat di : Medan
Pada Tanggal : 5 Mei 2025
Yang Menyatakan



Aji Yulhaidir
221804013

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim

Assalamu 'alaikum wararahmatullahi wabarakatuh

Alhamdulillahirabbil'alamin, Puji dan syukur penulis ucapkan kepada Allah SWT, Tuhan Yang Maha Esa, atas rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Integritas Moral Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kanwil Bea Cukai Sumut Di Medan”**. Dalam penyusunan Tesis ini penulis telah banyak mendapatkan bantuan materil maupun dukungan moril dan membimbing (penulisan) dari berbagai pihak.

Untuk itu penghargaan dan ucapan terima kasih disampaikan kepada:

1. Rektor Universitas Medan Area, Prof. Dr. Dadan Ramdan, M.Eng, M.Sc.
2. Direktur Program Pasca Sarjana Universitas Medan Area, Prof. Dr. Ir. Hj. Retna Astuti Kuswardani, M.S.
3. Ketua Program Studi Magister Psikologi Universitas Medan Area, Dr. Suryani Hardjo. S.Psi, MA, Psikolog.
4. Dosen pembimbing I, Prof. Ir. Zulkarnain Lubis, MS, Ph.D, dan dosen pembimbing II, Dr. Patisina, ST, M.Eng.
5. Seluruh Dosen Pascasarjana Magister Psikologi Universitas Medan Area yang telah memberikan arahan, bimbingan dan ilmu yang bermanfaat khususnya dalam bidang psikologi.

6. Rekan-rekan mahasiswa Pascasarjana Magister Psikologi Universitas Medan Area seangkatan 2022.
7. Para Staf dan Pegawai Pascasarjana Magister Psikologi yang telah membantu dan memfasilitasi demi kelancaran proses penyelesaian tesis ini.
8. Kepala Kanwil Bea Cukai Sumut dan jajarannya yang telah membantu dan memperkenalkan penulis untuk melakukan penelitian pada lembaga/instansi yang dipimpinnya.
9. Isteri dan anak-anakku tercinta yang senantiasa memberikan doa, motivasi dan dukungan dalam menempuh pendidikan pada Program Pascasarjana Magister Psikologi Universitas Medan Area, Medan.
10. Semua pihak yang penulis tidak dapat sebutkan satu persatu yang membantu penulis dalam menyusun tesis ini.

Semoga bantuan dan jasa baik yang telah diberikan kepada penulis mendapat balasan dari Tuhan Yang Maha Esa. Penulis telah berupaya semaksimal mungkin dalam menyelesaikan tesis ini dan masih banyak terdapat kekurangan, baik dari segi isi maupun tata bahasa. Untuk itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang bermanfaat bagi kita semua khususnya dalam memperkaya ilmu di bidang psikologi. Akhir kata penulis mengucapkan terima kasih. Semoga skripsi ini bermanfaat bagi semua yang membutuhkannya. Terimakasih.

Medan, 12 April 2025
Penulis,

Aji Yulhaidir
NPM. 221804013

ABSTRAK

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN INTEGRITAS MORAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA KANWIL BEA CUKAI SUMUT DI MEDAN

OLEH

AJI YULHAIDIR

NPM 221804013

Kinerja pegawai menjadi sangat penting dikarenakan penurunan kinerja baik individu maupun kelompok dalam suatu instansi dapat memberikan dampak yang berarti dalam suatu instansi pemerintah, yaitu akan berdampak pada pencapaian tujuan organisasi. Penelitian ini dilakukan pada pegawai pns di kantor bea cukai sumut dengan tujuan untuk mengetahui kepemimpinan transformasional dan integritas moral terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan teknik pengambilan sampel total sampling yaitu 142 responden. Teknik pengumpulan data menggunakan skala penelitian kepemimpinan transformasional, integritas moral dan kinerja pegawai. Metode analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif alat uji analisis yang digunakan adalah spss versi 25.0 dengan metode analisis regresi linear berganda. Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional (x1) berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai (y). Integritas moral (x2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (y). Nilai koefisien determinasi (r-square) yang diperoleh dari pengaruh kepemimpinan transformasional dan integritas moral terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 0.674. hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan integritas moral memberikan sumbangan efektif sebesar 67,4% dalam meningkatkan kinerja pegawai. Kepemimpinan transformasional dan integritas moral berpengaruh positif dan signifikan secara bersamaan (simultan) terhadap kinerja pegawai.

Kata Kunci : Kepemimpinan Transformasional, Kinerja Pegawai, Integritas Moral, PNS

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND MORAL INTEGRITY ON EMPLOYEE PERFORMANCE

BY

AJI YULHAIDIR

NPM 221804013

Employee performance becomes very important because the decline in performance of both individuals and groups in an agency can have a significant impact on a government agency, namely it will have an impact on the achievement of organizational goals. This research was conducted on civil servant employees at the north sumatra customs office with the aim of determining transformational leadership and moral integrity on employee performance. This research is a quantitative research with a total sampling technique of 142 respondents. Data collection techniques using the transformational leadership, moral integrity and employee performance research scale. The analysis method used in this research is quantitative descriptive the analysis test tool used is spss version 25.0 with the multiple linear regression analysis method. Based on the results of this study, it shows that transformational leadership (x1) has a positive and significant effect partially on employee performance (y). Moral integrity (x2) has a positive and significant effect on employee performance (y). The value of determination coefficient (r-square) obtained from the influence of transformational leadership and moral integrity on employee performance is 0.674. This shows that transformational leadership and moral integrity provide an effective contribution of 67.4% in improving employee performance. Transformational leadership and moral integrity have a positive and significant influence simultaneously on employee performance.

Keyword : *transformational leadership, Moral Integrity, employee performance, civil servant*

DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN PERNYATAAN.....	iii
KATA PENGANTAR.....	v
Abstrak.....	vii
<i>Abstract.....</i>	<i>viii</i>
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii

BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	11
1.3 Rumusan Masalah.....	12
1.4 Tujuan Penelitian	12
1.5 Manfaat Penelitian	12
1.5.1 Manfaat Teoritis.....	12
1.5.2 Manfaat Praktis.....	13
1.6 Hipotesis	13
BAB II KAJIAN PUSTAKA	14
2.1 Kinerja Pegawai.....	14
2.1.1 Pengertian Kinerja Pegawai.....	14
2.1.2 Aspek-Aspek Kinerja Pegawai	15
2.1.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai.....	18
2.1.4 Karakteristik Kinerja.....	23
2.2 Kepemimpinan Transformasional.....	24
2.2.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional.....	24
2.2.2 Aspek -Aspek Kepemimpinan Transformasional	25
2.2.3 Unsur Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	28
2.2.4 Indikator Kepemimpinan Transformasional	30
2.2.5 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan Transformasional	31
2.3 Integritas Moral	32
2.3.1 Pengertian Integritas Moral	32
2.3.2 Aspek Integritas Moral.....	33
2.3.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Integritas Moral	34
2.3.4 Karakteristik Integritas Moral.....	36
2.4 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai	38
2.5 Pengaruh Integritas Moral Terhadap Kinerja Pegawai	39
2.6 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Integritas Moral Terhadap Kinerja Pegawai	40
2.7 Kerangka Penelitian.....	41

BAB III METODE PENELITIAN	42
3.1 Desain Penelitian	42
3.2 Identifikasi Variabel Penelitian	42
3.3. Definisi Operasional Variabel Penelitian	43
3.4 Populasi dan Sampel	45
3.4.1 Populasi	45
3.4.2 Sampel	45
3.5 Teknik Pengambilan Sampel	45
3.6 Metode Pengumpulan Data	45
3.7 Teknik Analisis Data	49
3.7.1 Analisis Regresi Berganda	49
3.7.2 Uji Hipotesis	50
 BAB IV ANALISA DATA & PEMBAHASAN	 52
4.1 Gambaran Umum Subjek Penelitian	52
4.2 Uji Asumsi Klasik	52
4.2.1 Uji Normalitas	52
4.2.2 Uji Linearitas	53
4.2.3 Uji Multikolinearitas	55
4.2.4 Uji Heterokedastisitas	55
4.3 Analisis Data Inferensial	56
4.3.1 Analisis Persamaan Regresi Linear Berganda	57
4.3.2 Uji Koefisien Determinasi (R^2)	58
4.3.3 Uji Signifikansi (Uji F)	59
4.3.4 Uji Hipotesis (Uji t)	60
4.4 Hasil Perhitungan Mean Hipotetik dan Mean Empirik	62
4.5 Kategorisasi	63
4.6 Pembahasan	71
4.6.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai	71
4.6.2 Pengaruh Integritas Moral Terhadap Kinerja Pegawai	73
4.6.3 Pengaruh Kepemimpinan Tranformasional dan Integritas Moral Terhadap Kinerja Pegawai	75
4.7 Keterbatasan Penelitian	77
 BAB V SIMPULAN & SARAN	 79
5.1 Simpulan	79
5.2 Saran	80
 DAFTAR PUSTAKA	 82

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Gambaran Kinerja Organisasi	2
Tabel 3. 1 Distribusi Aitem Skala Kinerja Pegawai	47
Tabel 3. 2 Distribusi Aitem Skala Kepemimpinan Transformasional.....	48
Tabel 3. 3 Distribusi Aitem Skala Integritas Moral.....	49
Tabel 4. 1 Distribusi Frekuensi dan Persentase Analisa Data Deskriptif.....	52
Tabel 4. 2 Hasil Uji Normalitas.....	53
Tabel 4. 3 Uji Linearitas	54
Tabel 4. 4 Uji Multikolinearitas	55
Tabel 4. 5 Uji Heterokedastisitas	56
Tabel 4. 6 Uji Regresi Linear Berganda	57
Tabel 4. 7 Uji Koefisien Determinasi (R^2)	59
Tabel 4. 8 Uji F.....	60
Tabel 4. 9 Uji t.....	61
Tabel 4. 10 Tabel Mean Empirik dan Mean Hipotetik	62
Tabel 4. 11 Nilai Kategorisasi Variabel Kepemimpinan Transformasional	63
Tabel 4. 12 Nilai crosstab Kepemimpinan Transformasional Dengan Masa Kerja	64
Tabel 4. 13 Nilai crosstab Kepemimpinan Transformasional Dengan Usia	64
Tabel 4. 14 Nilai crosstab Kepemimpinan Transformasional Dengan Jenis Kelamin	64
Tabel 4. 15 Nilai Kategorisasi Variabel Integritas Moral	67
Tabel 4. 16 Nilai crosstab Integritas Moral Dengan Masa Kerja	67
Tabel 4. 17 Nilai crosstab Integritas Moral Dengan Usia	67
Tabel 4. 18 Nilai crosstab Integritas Moral Dengan Jenis Kelamin.....	67
Tabel 4. 19 Nilai Kategorisasi Variabel Kinerja Pegawai	69
Tabel 4. 20 Nilai crosstab Kinerja Pegawai Dengan Masa Kerja	69
Tabel 4. 21 Nilai crosstab Kinerja Pegawai Dengan Usia	70
Tabel 4. 22 Nilai crosstab Kinerja Pegawai Dengan Jenis Kelamin	70

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Skala Penelitian	87
Lampiran 2 Output Hasil Penelitian.....	95
Lampiran 3 Surat Penelitian.....	111
Lampiran 4 Data Mentah	115



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Keberhasilan suatu organisasi tidak selalu diukur oleh seberapa besar modal yang dimiliki melainkan ada hal lain yang lebih penting yaitu Sumber Daya Manusia (SDM) dalam organisasi. Di era globalisasi saat ini sangat diperlukan SDM yang bermutu karena maju mundurnya suatu organisasi sangat tergantung pada kualitas SDM atau pegawainya. Semakin baik kualitas pegawai suatu organisasi maka semakin tinggi daya saing organisasi tersebut terhadap organisasi lainnya.

Pegawai adalah aset berharga yang perlu diperhatikan dan dibina dengan baik, sehingga organisasi harus memperhatikan setiap detil program-program yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia guna menghasilkan pegawai yang kompeten dan berkualitas. Apabila faktor sumber daya manusia dapat dikelola dengan baik dan tepat, maka penerapan sistem manajemen organisasi akan berhasil. Keberhasilan didalam penerapan sistem manajemen akan mendorong tingkat perkembangan perusahaan ke arah yang positif.

Pengelolaan sumber daya manusia merupakan ranah kegiatan manajemen personalia atau lebih dikenal saat ini dengan manajemen sumber daya manusia, maka dapat disebutkan bahwa manajemen sumber daya manusia memegang peranan penting dalam suatu organisasi. Adapun tujuan manajemen sumber daya manusia antara lain adalah untuk memperoleh, memajukan, dan memanfaatkan tenaga kerja yang ada, dalam hal ini semua bertujuan agar perusahaan tersebut dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam rangka pencapaian tujuan yang telah

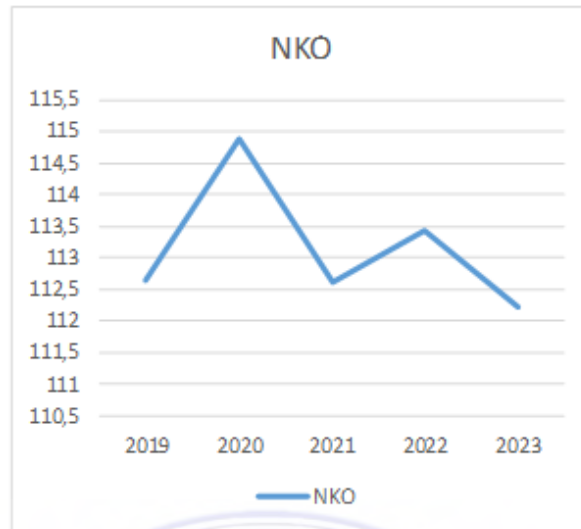
ditetapkan, agar dapat memperoleh tenaga kerja yang berkualitas sesuai dengan yang diinginkan perlu peningkatan untuk kinerja pegawai.

Kinerja dalam konteks lembaga pemerintahan merupakan hasil dari pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi dan pegawai selama periode tertentu. Presiden telah menginstruksikan untuk membuat penetapan indikator dan target kinerja di seluruh kementerian yang menjelaskan keberhasilan pencapaian kinerja baik berupa hasil (*output*) maupun manfaat (*outcome*). Hal ini sesuai diktum ketiga Instruksi Presiden Nomor 5 Tahun 2004 tentang Percepatan Pemberantasan Korupsi.

Gambaran kinerja pegawai pada Kantor Wilayah (Kanwil) Bea Cukai Sumatera Utara (Sumut) di Kota Medan diwujudkan yang direpresentasikan dengan gambaran kinerja organisasi. Nilai Kinerja Organisasi (NKO) Kanwil Bea Cukai Sumut dalam 5 (lima) tahun terakhir mengalami fluktuasi sebagai berikut:

Tabel 1. 1 Gambaran Kinerja Organisasi

No.	Tahun	Nilai Kinerja Organisasi (Indeks)
1	2019	112,66 (skala 120)
2	2020	114,89 (skala 120)
3	2021	112,61 (skala 120)
4	2022	113,42 (skala 120)
5	2023	112,23 (skala 120)



Gambar 1.1 Grafik Nilai Kinerja Organisasi

Table diatas merupakan nilai laporan kinerja organisasi pada Kanwil Bea Cukai Sumut, yang merupakan nilai capaian Sasaran Strategis (SS) organisasi yang direpresentasikan oleh nilai capaian Indikator Kinerja Utama (IKU) selama periode (masa kerja) 1 tahun. Dimana SS merupakan pernyataan mengenai apa yang harus dimiliki, dijalankan, dihasilkan atau dicapai organisasi. Sedangkan IKU merupakan tolok ukur keberhasilan pencapaian SS atau kinerja. Pada table tersebut dapat dilihat bahwa kinerja karyawan mengalami penurunan tiap tahunnya, yang mana hal ini menjadi permasalahan yang cukup serius pada sebuah organisasi.

Kinerja pegawai menjadi sangat penting dikarenakan penurunan kinerja baik individu maupun kelompok dalam suatu instansi dapat memberikan dampak yang berarti dalam suatu instansi pemerintah, yaitu akan berdampak pada pencapaian tujuan organisasi. Kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal, yaitu kinerja yang sesuai dengan standar organisasi, dengan kinerja yang baik setiap pegawai dapat menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan dan bagi pegawai yang memiliki kinerja baik dapat memberikan kontribusi besar dalam menjalankan aktivitas suatu instansi serta dapat tercapainya tujuan instansi yang telah ditetapkan.

Waal (2023) menemukan bahwa organisasi yang memiliki pegawai dengan kinerja tinggi menunjukkan peningkatan produktivitas hingga 25%. Organisasi ini juga lebih efisien dalam mengelola sumber daya dan waktu, yang berdampak langsung pada peningkatan output keseluruhan.

Salah satu cara untuk meningkatkan kinerja penempatan pegawai yang sesuai penempatan kerja pegawai merupakan determinan penting untuk menunjang peningkatan kinerja, selama pegawai yang bersangkutan ditempatkan pada posisi yang tepat sehingga pegawai lebih bergairah untuk melaksanakan tugasnya. Oleh sebab itu dalam penempatannya harus disesuaikan/diselaraskan antara latar belakang dan tingkat pendidikan, kompetensi, keterampilan dan keahlian, dan pengalaman dengan formasi yang tersedia (Yulian, 2017).

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi sumber daya manusia dalam mencapai kinerjanya. Terdapat faktor yang berasal dari luar maupun dari dalam dirinya. Salah satu faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai yaitu model kepemimpinan oleh seorang manajer atau atasan berupa kepemimpinan transformasional.

Salah satu unsur yang penting dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai adalah pemimpin yang mampu mempengaruhi bawahannya dan mengikutsertakan bawahan secara aktif dalam mencapai tujuan tersebut melalui gaya kepemimpinan yang sesuai (Tandayong dan Setiawan, 2018). Selain itu Kepemimpinan dan gaya kepemimpinan merupakan faktor dominan yang mempengaruhi kinerja pegawai (Kasmir, 2016) dalam (Juniarti & Putri, 2021

Pemimpin transformasional dianggap sebagai agen perubahan yang memiliki kemampuan untuk membentuk visi yang jelas bagi organisasi, memotivasi anggota

melalui sumber inspirasi intrinsik, dan membangun hubungan interpersonal yang kuat. Dengan memfokuskan perhatian pada pengembangan potensi individu, kepemimpinan transformasional tidak hanya berorientasi pada pencapaian hasil konkret tetapi juga pada pertumbuhan dan transformasi nilai-nilai yang dimiliki oleh anggota organisasi. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional tidak hanya memengaruhi kinerja organisasi, tetapi juga menciptakan budaya organisasi yang dinamis, inovatif, dan berorientasi pada pertumbuhan, menjadikan pemimpin sebagai pendorong utama perubahan positif dalam suatu lingkungan organisasional (Pujiyanto, 2024)

Menurut Bass dan Riggio (2016) model atau gaya kepemimpinan transformasional diterapkan secara luas di seluruh dunia; di dalam semua bentuk instansi. Hanya saja, model atau gaya kepemimpinan transformasional lebih efektif, karena kepemimpinan transformasional konsisten dengan *people's prototypes of an ideal leader*. Dua hal yang utama, yakni kontingensi-kontingensi kultur (*culture contingencies*) dan faktor-faktor instansional (*organizational factors*). Dalam banyak hal, keduanya dapat mempengaruhi dampak kepemimpinan transformasional.

Ada beberapa alasan tipikal kepemimpinan transformasional yang dipostulasikan sebagai the *universality of transformational leadership*. Bass dan Riggio (2016) menyatakan bahwa kepemimpinan harus dapat menggugah perasaan pengikut dengan kesadaran sendiri untuk menumbuhkan komitmen dan keterlibatannya dalam melaksanakan tugas kewajibannya.

Kepemimpinan transformasional berupaya membangun semangat bawahan atau pengikutnya (*inspiring followers*) untuk committed dalam menciptakan visi

bersama dan tujuan bersama suatu instansi ataupun unit kerja. Selanjutnya, menantang mereka untuk dapat menjadi *innovative problem solvers*, dan *developing follower' leadership capacity* melalui *coaching* dan *mentoring*. Adapun hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan karismatik (*charismatic leadership*) adalah bahwa karisma merupakan bagian dari komponen kepemimpinan transformasional.

Gaya kepemimpinan transformasional menekankan pada pentingnya seorang pemimpin menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi kerja bawahan untuk berprestasi melampaui harapannya. Kemampuan seorang pemimpin dalam memotivasi bawahannya akan sangat mempengaruhi hasil kinerja mereka. Melalui kepemimpinan transformasional akan bermanfaat dalam meningkatkan kemampuan bawahan untuk menangani masalah dalam pekerjaan, meningkatkan kepercayaan bawahan terhadap keputusan yang dibuat pemimpin, serta meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja.

Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Secara teori, kepemimpinan transformasional merupakan model kepemimpinan bagi seorang pemimpin yang cenderung untuk memberikan motivasi kepada karyawan atau bawahan untuk bekerja lebih baik dengan menitikberatkan pada perilaku untuk membantu transformasi antara karyawan/individu dengan organisasi/perusahaan (Rivai, 2020).

Kepemimpinan transformasional akan menyebabkan para pengikut merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat kepada pemimpin tersebut, dan mereka akan merasa termotivasi untuk melakukan lebih dari yang awalnya diharapkan pada mereka. Pemimpin tersebut akan mentransformasi dan memotivasi

para pengikut dengan cara membuat mereka sadar akan pentingnya hasil suatu pekerjaan, mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi atau perusahaan dari kepentingan diri sendiri. Pemimpin sangat berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Efektivitas pemimpin dalam melakukan komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengambilan keputusan tim dalam konteks kepemimpinan transformasional akan menyebabkan peningkatan kinerja karyawan. (Tucunan, Roy J.A. et. al., 2014).

Secara umum, konsep pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap peningkatan kinerja karyawan telah banyak diungkapkan oleh para peneliti dalam berbagai sudut pandang, diantaranya menurut Tucunan et al. (2014) menyatakan bahwa pemimpin yang berfokus pada pencapaian perubahan nilai-nilai, kepercayaan, sikap, perilaku, dan kebutuhan bawahan menuju perubahan yang lebih baik di masa depan akan mampu mengarahkan karyawan untuk berkinerja lebih baik. Selain itu menurut Priyatmo (2018), pemimpin yang mempunyai jiwa melayani akan menimbulkan rasa hormat serta sikap rasa percaya dari bawahannya. Kemampuan memberikan semangat dalam bekerja juga menjadi harapan tersendiri bagi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

Kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Pemimpin transformasional menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi, yang dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja. Pemimpinan transformasional juga fokus pada pengembangan dan pertumbuhan individu, memberikan pelatihan dan kesempatan untuk belajar yang dapat meningkatkan keterampilan dan kemampuan karyawan.

Pemimpin transformasional mendorong inovasi dan kreativitas dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung eksperimen dan pemikiran baru. Ini dapat mengarah pada peningkatan kinerja melalui solusi yang lebih efektif dan efisien, menekankan pentingnya visi dan nilai bersama, yang dapat meningkatkan kohesi tim dan komitmen karyawan terhadap tujuan organisasi. Dengan merasa lebih terhubung dan dihargai, karyawan cenderung bekerja lebih keras dan lebih bersemangat dalam mencapai target mereka.

Selain gaya kepemimpinan transformasional, hal lain yang sangat mempengaruhi pencapaian kinerja pegawai dalam sebuah organisasi yaitu integritas moral. Dimana semakin tinggi integritas yang dimiliki pegawai terhadap organisasi, maka kinerja yang ditunjukkan akan mengalami peningkatan yang signifikan (Sujianto, 2017). Integritas yang berarti berpikir, berkata, berperilaku, dan bertindak dengan baik dan benar serta memegang teguh kode etik dan prinsip-prinsip moral. Integritas digambarkan sebagai kepribadian seseorang yang jujur dan utuh.

Integritas merupakan nilai budaya organisasi yang pertama dan paling utama untuk diterapkan serta mendapat perhatian khusus para pimpinan dalam pengimplementasiannya di lingkungan Kemenkeu. Hal ini sesuai Keputusan Menteri Keuangan Nomor 312/KMK.01/2011 tentang Nilai-Nilai Kementerian Keuangan.

Dilansir dalam laman Kompas.com ditemuka beberapa isu integritas terkait institusi bea cukai yaitu Pada Desember 2023, Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) menetapkan Eko Darmanto, mantan Kepala Bea dan Cukai Yogyakarta, sebagai tersangka dalam kasus dugaan gratifikasi. Eko mengklaim bahwa

penetapan dirinya sebagai tersangka berkaitan dengan upayanya mengungkap kasus-kasus besar di DJBC, termasuk dugaan korupsi dalam importasi emas. Ia juga menyatakan bahwa akun media sosial yang menampilkan gaya hidup mewahnya adalah palsu dan dibuat oleh pihak internal institusinya. Pada November 2024, Kejaksaan Agung memeriksa beberapa pejabat Bea Cukai terkait dugaan korupsi dalam impor gula yang melibatkan periode 2015–2023. Kasus ini juga menyeret nama Thomas Lembong, mantan pejabat tinggi pemerintah.

Pada laman detik.com juga terdapat isu terkait bea cukai Tiga pejabat Bea Cukai Batam dihukum 5 tahun penjara karena menerima suap dari pengusaha untuk memanipulasi dokumen impor tekstil dari China. Modusnya melibatkan pengurangan nilai invoice dan kuantitas barang dalam dokumen, serta suap sebesar Rp5 juta per kontainer agar lolos pemeriksaan. Akibatnya, negara dirugikan Rp1,6 triliun dan industri tekstil dalam negeri terpukul.

Integritas diartikan sebagai keunggulan moral dan sebagai “jati diri”. Tindakan yang mengandung integritas bersifat konsisten sesuai dengan nilai-nilai dan kode etik. Integritas juga diartikan sebagai kesesuaian kata dengan perbuatan. Integritas merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi pencapaian kinerja, menurut Salwa, dkk (2018) Integrity berkaitan dengan kinerja, suatu pencapaian hasil baik yang dicapai dengan selalu menjunjung tinggi kejujuran dan nilai-nilai moral lainnya.

Selanjutnya menurut Harmaily (2019), pegawai yang memiliki integritas merupakan aset yang berharga bagi organisasi. Dimulai dari proses perekrutan, mendapatkan orang yang berintegritas berarti mendapatkan kebenaran dari riwayat hidup dan pekerjaan yang dimiliki pegawai tersebut. Pekerjaan dilakukan secara

transparan dan dapat dijamin akuntabilitas, sehingga pengukuran kinerja atas pekerjaan pegawai tersebut lebih akurat hasilnya. Pegawai yang memiliki integritas juga cenderung lebih positif dalam kepuasan kerja, karena tidak ada ketakutan akan terungkapnya kebohongan dan kecurangan yang dilakukan dalam kehidupan kerja sehari-hari.

Dalam konteks manajemen kinerja di lingkungan Kementerian Keuangan sebagaimana diatur dalam Keputusan Menteri Keuangan Nomor 300/KMK.01/2022 tentang Manajemen Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan, kepemimpinan dan integritas merupakan aspek yang diukur dalam penilaian perilaku pegawai. Adapun penilai dalam penilaian perilaku pegawai terdiri dari 5 orang yaitu: 1 orang atasan langsung (pimpinan), 2 orang *peers* (rekan kerja yang jabatannya selevel), dan 2 orang bawahan (staf/anggota).

Semua organisasi mengharapkan setiap pegawai mencapai hasil kinerja yang tinggi agar tujuan organisasi dapat tercapai, namun tidak semua pegawai dapat menunjukkan hasil kinerja sesuai dengan standar yang telah ditentukan. Hal ini tentu dapat mengakibatkan menurunnya produktivitas dan kualitas layanan yang diberikan. Kinerja pegawai adalah suatu bentuk pencapaian dan besar kontribusi seorang karyawan terhadap pekerjaannya.

Integritas dan kepemimpinan merupakan bagian dari butir-butir standar kompetensi yang wajib dimiliki bagi ASN di lingkungan Kemenkeu. Perilaku integritas menjadi pesan utama dan quote yang disampaikan oleh Menteri Keuangan kepada seluruh pegawai di lingkungan Kemenkeu dalam setiap kegiatan penguatan dan konsolidasi internal.

1.2 Identifikasi Masalah

Capaian kinerja t dapat diukur dengan cara membandingkan jumlah target penerimaan yang telah ditetapkan dalam APBN sebelumnya dengan jumlah penerimaan riil yang diperoleh pada periode satu tahun berjalan. Menurut Mangkunegara (2017), kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan. Selanjutnya Adhari (2020) mengatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil yang diproduksi oleh unit kerja tertentu atau proses kegiatan pada pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu, yang memperlihatkan kualitas dan kuantitas dari pekerjaan tersebut.

Berkaitan dengan penerimaan negara dan akan berpengaruh terhadap pembangunan nasional, maka kinerja pegawai yang berada dibawahnya harus dilandasi dengan integritas. Selain itu, kinerja penerimaan DJBC tahun 2023 yang hanya mencapai 95,4 persen dari target APBN atau sebesar Rp286.2 Trilyun (Media Center www.beacukai.go.id). Hal ini tentunya menjadi perhatian bagi seluruh level pimpinan di lingkungan DJBC dan menjadi tantangan dalam pencapaian kinerja penerimaan periode berikutnya yaitu tahun 2024.

Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) Kementerian Keuangan setiap tahun mengadakan survei kepuasan pengguna jasa sebagai bentuk dari perwujudan Bea Cukai yang transparan, akuntabel, dan partisipatif. Dari rilis hasil survei tahun 2022, diketahui tingkat kepuasan pengguna jasa Bea Cukai menunjukkan hasil 4,59 dari skala 5 atau sangat memuaskan. Indikator yang dinilai dalam survei ini ialah sistem dan prosedur layanan, pegawai dan petugas layanan, sarana dan prasarana, dan layanan informasi yang diberikan Bea Cukai.

1.3 Rumusan Masalah

1. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai pegawai di lingkungan Kanwil Bea Cukai Sumut?
2. Apakah terdapat pengaruh integritas moral terhadap kinerja pegawai di lingkungan Kanwil Bea Cukai Sumut?
3. Bagaimana tingkat kepemimpinan transformasional, integritas moral, dan kinerja karyawan Kanwil Bea Cukai Sumut?

1.4 Tujuan Penelitian

1. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai di lingkungan Kanwil Bea Cukai Sumut.
2. Pengaruh integritas moral terhadap kinerja pegawai di lingkungan Kanwil Bea Cukai Sumut.
3. Mengetahui tingkat kepemimpinan transformasional, integritas moral, dan kinerja karyawan Kanwil Bea Cukai Sumut.

1.5 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang didapatkan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1.5.1 Manfaat Teoritis

1. Dapat digunakan untuk mengembangkan kajian mengenai kepemimpinan transformasional dan integritas moral terhadap kinerja pegawai.
2. Dapat menambah wawasan ilmu pengetahuan tentang kinerja pegawai.

1.5.2 Manfaat Praktis

1. Bagi Organisasi

Penelitian ini diharapkan pihak Bea Cukai Kanwil Sumut menerapkan kepemimpinan transformasional dan integritas moral agar kinerja pegawai meningkat.

2. Bagi Pegawai

Penelitian ini semoga membantu pegawai untuk meningkatkan integritas moral kinerja pegawai meningkat.

3. Bagi Pemerintah

Penelitian ini di harapkan dapat menjadi sumber data bagi pemerintah untuk mengetahui gambaran kinerja pegawai pada institusi pemerintah.

1.6 Hipotesis

H1 : Ada pengaruh kepemimpinan transformasional dan integritas moral terhadap kinerja pegawai di lingkungan Kanwil Bea Cukai Sumut.

H2 : Ada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja Pegawai di lingkungan Kanwil Bea Cukai Sumut.

H3 : Ada pengaruh integritas moral terhadap kinerja pegawai di lingkungan Kanwil Bea Cukai Sumut.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kinerja Pegawai

2.1.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai dalam mengemban pekerjaannya, harapan organisasi tentunya memiliki tenaga kerja yang profesional dan mampu mencapai target dan menyelesaikan beban tugas yang menjadi tanggung jawabnya sehingga pada akhirnya setiap individu harus mampu menampilkan prestasi mereka masing-masing sesuai dengan perannya dalam suatu organisasi dengan mengandalkan kemampuan yang mereka miliki. Hal ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu.

Robbins & Judge (2021) mendefinisikan kinerja pegawai merupakan hasil yang dicapai seseorang terkait peran dan tugas yang diberikan, berdasarkan standar yang ditetapkan organisasi. Menurut mereka, kinerja tidak hanya diukur dari kuantitas dan kualitas pekerjaan, tetapi juga dari kemampuan adaptasi terhadap perubahan organisasi serta kontribusi karyawan terhadap lingkungan kerja secara keseluruhan. Menurut John Miner dalam Mangkunegara (2017) menyatakan bahwa Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya

Armstrong (2022) menyatakan kinerja merupakan bagaimana karyawan memenuhi tanggung jawab dan peran mereka, dengan penekanan pada peningkatan terus-menerus (*continuous improvement*). Armstrong berfokus pada pentingnya pengembangan kompetensi individu melalui pembelajaran, pengembangan keterampilan, dan adaptasi terhadap teknologi dan perubahan lingkungan kerja.

Luthans & Luthans (2021) mendefinisikan kinerja sebagai kontribusi yang diberikan seorang individu terhadap keberhasilan organisasi, yang didorong oleh motivasi, keterlibatan, serta faktor-faktor psikologis positif, seperti optimisme, efikasi diri, dan resiliensi. Ia juga menyoroti pentingnya lingkungan kerja yang positif dan suportif untuk mendukung kinerja yang optimal.

Berdasarkan pendapat ahli diatas dapat disimpulkan bahwa pengertian Kinerja pegawai adalah kemampaun individu dalam mengerjakan tugas dengan baik dalam kurun waktu tertentu dengan standar yang telah di tentukan oleh organisasi.

2.1.2 Aspek-Aspek Kinerja Pegawai

Menurut Miner (dalam Sutrisno, 2011), ada empat aspek dari kinerja, yaitu sebagai berikut:

1. Kualitas yang dihasilkan, menerangkan tentang jumlah kesalahan, waktu, dan ketepatan dalam melakukan tugas.
2. Kuantitas yang dihasilkan, berkenaan dengan berapa jumlah produk atau jasa yang dapat dihasilkan.
3. Waktu kerja, menerangkan akan berapa jumlah absen, keterlambatan, serta masa kerja yang telah dijalani individu pegawai tersebut. d.
4. Kerja sama, menerangkan akan bagaimana individu membantu atau menghambat usaha dari teman sekerjanya.

Menurut Pradhan & Jena, (2017) kinerja pegawai terdiri dari tiga dimensi, yaitu:

1. Task Performance

Task performance adalah efektivitas seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan, yang mewujudkan pemenuhan visi dalam suatu organisasi sekaligus memberikan penghargaan kepada organisasi dan individu secara proporsional.

2. Adaptive Performance

Adaptive performance didefinisikan sebagai sebuah kemampuan individu untuk menyesuaikan diri dan memberikan dukungan yang dibutuhkan terhadap pekerjaannya dalam situasi kerja yang dinamis.

3. Contextual Performance

Contextual performance adalah perilaku prososial yang ditunjukkan oleh individu dalam sebuah pengaturan kerja yang dilakukan dengan tujuan untuk mendorong kemajuan individu, kelompok, atau organisasi tertentu

Aspek-aspek penilaian kinerja menurut Kasmir (2018) antara lain:

1. Kemampuan (Hasil Kerja)

Penilaian terhadap karyawan biasanya didasarkan pada waktu untuk mengerjakan, jumlah pekerjaan dan kualitas pekerjaan itu sendiri. Karyawan yang mampu menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu atau lebih cepat dari waktu yang telah ditetapkan dinilai memiliki kinerja yang baik. Bagi yang tidak mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar waktu yang telah ditetapkan maka dianggap tidak mampu melaksanakan kinerja dengan baik.

2. Kepatuhan

Kepatuhan merupakan ketaatan karyawan dalam mengikuti segala kebijakan yang ditetapkan perusahaan. Karyawan yang sering melanggar aturan pekerjaan akan mempengaruhi kinerjanya. Demikian sebaliknya bagi mereka yang tidak pernah melanggar atau melawan terhadap aturan atau kebijakan atau perintah, maka dianggap nilai kepatuhannya baik dan nilai kinerja dari kepatuhannya juga baik.

3. Loyalitas

Loyalitas merupakan kesetiaan karyawan terhadap perusahaan. Loyalitas karyawan dapat dilihat dari kesetiannya terhadap perusahaan dalam kondisi apapun.

4. Kerjasama

Kerjasama antar karyawan akan mempengaruhi kinerja karyawan atau kinerja perusahaan. Jika kerjasama berjalan baik, maka kinerja akan berjalan baik pula.

5. Prakarsa

Prakarsa merupakan ide-ide, pendapatan, perbaikan atau pengembangan atas kualitas suatu pekerjaan. Prakarsa menandakan seseorang memiliki kepedulian terhadap kemajuan pekerjaan.

Selanjutnya Emron Edison dkk (2016) menyatakan bahwa aspek-aspek kinerja antara lain:

1. Target

Target merupakan indikator terhadap pemenuhan jumlah barang, pekerjaan, atau jumlah uang yang dihasilkan.

2. Kualitas

Kualitas merupakan elemen penting, karena kualitas yang dihasilkan menjadi kekuatan dalam mempertahankan loyalitas pelanggan.

3. Waktu Penyelesaian

Penyelesaian yang tepat waktu membuat kepastian distribusi dan penyerahan pekerjaan menjadi pasti. Ini adalah modal untuk membuat kepercayaan pelanggan

4. Taat Asas

Tidak saja harus memenuhi target, kualitas dan tepat waktu tapi juga harus dilakukan dengan cara yang benar, transparan dan dapat dipertanggungjawabkan.

Berdasarkan pemaparan diatas maka dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek kinerja pegawai sebagai dasar alat ukur meliputi kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan Kerjasama. Aspek lainnya yaitu *task performance*, *adaptive performance*, *contextual performance*, kemampuan, kepatuhan, loyalitas, Kerjasama, Prakarsa, targer, kualitas, waktu penyelesaian dan taat asas

2.1.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Organisasi melaksanakan penilaian kinerjanya, maka suatu organisasi perlu membuat suatu sistem yang dapat mendukung proses internalisasi nilai dan sasaran organisasi tersebut, antara lain dengan membuat sistem penilaian kinerja. Sistem ini diharapkan dapat memberikan informasi kepada perusahaan, apakah karyawan telah menunjukkan perilaku atau prestasi seperti yang telah diinginkan organisasi. Faktor-faktor yang menjadi ukuran kinerja pegawai, sesuai dengan batasannya yang diinginkan atau dianggap relevan.

Faktor-faktor yang dijadikan ukuran kinerja menurut pendapat Davis yang dikutip Mangkunegara (2014) adalah:

1. Faktor Kemampuan

Faktor kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya pegawai yang memiliki kemampuan diatas rata-rata (IQ 11-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

2. Faktor Motivasi

Faktor motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja diantaranya:

1. Kemampuan dan Keahlian

Karyawan yang memiliki kemampuan dan keahlian maka akan semakin dapat melakukan pekerjaan dengan benar, sesuai dengan yang telah diterapkan. Artinya karyawan yang memiliki keahlian dan kemampuan yang baik akan memberikan kinerja yang baik pula, demikian pula sebaliknya bagi karyawan yang kurang memiliki kemampuan dan keahlian untuk menyelesaikan masalah dengan baik, maka akan menghasilkan pekerjaan yang kurang baik pula.

2. Pengetahuan

Dengan memiliki pengetahuan tentang pekerjaan akan memudahkan seseorang melakukan pekerjaan, sebaliknya jika seseorang kurang atau tidak mengetahui

pengetahuan tentang pekerjaan, maka akan mengurangi hasil atau kualitas pekerjaannya

3. Kepribadian

Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik, akan mengerjakan pekerjaan dengan bersungguh-sungguh dan bertanggung jawab sehingga akan menghasilkan pekerjaan yang baik pula, sebaliknya seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter kurang baik kurang sungguh-sungguh dan kurang bertanggung jawab untuk menyelesaikan pekerjaan

4. Kepemimpinan

Perilaku pemimpin yang menyenangkan, mengayomi, mendidik dan membimbing tentu akan membuat karyawan senang dan mengikuti apa yang diperintahkan. Hal ini tentu akan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

5. Budaya Organisasi

Kepatuhan karyawan mengikuti kebiasaan atau norma yang berlaku diorganisasi akan mempengaruhi kinerja seseorang atau kinerja organisasi.

6. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan suasana atau kondisi disekitara tempat kerja. Lingkungan kerja dapat berupa bangunan, layout, sarana dan prasarana serta hubungan dengan sesama rekan kerja. Jika suasana lingkungan kerja nyaman dan memberika ketenangan akan menciptakan suasana yang konndusif, sehingga kinerja karyawan menjadi lebih baik. (Kasmir, 2018).

Menurut Prawirosentono, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

1. Efektivitas dan Efisiensi

Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur dari efektifitas dan efisiensi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong tujuan.

2. Otoritas dan Tanggung Jawab

Masing-masing karyawan mengetahui apa yang menjadi hak dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

3. Disiplin

Masalah disiplin karyawan dalam sebuah organisasi akan memberi corak terhadap kinerja organisasi. Kinerja organisasi akan tercapai, apabila kinerja individu dan kinerja kelompok ditingkatkan

4. Inisiatif

Inisiatif karyawan yang ada dalam organisasi merupakan daya dorong yang mempengaruhi kinerja. (Sutrisno, 2018).

Sementara itu, Beberapa faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan, antara lain sebagai berikut (Widodo, 2015):

1. Kualitas dan Kemampuan Pegawai

Kualitas dan kemampuan pegawai, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan pendidikan/pelatihan, etos kerja, motivasi, sikap mental, dan kondisi fisik.

2. Supra Sarana

Supra sarana, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan kebijaksanaan pemerintah dan hubungan industrial manajemen.

Beberapa factor lain yang dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai yaitu berdasarkan usia, masa kerja dan jenis kelamin, Hasil penelitian terbaru menunjukkan bahwa masa kerja memengaruhi kinerja pegawai, namun hubungannya tidak selalu linier. Dalam beberapa studi, masa kerja yang lebih lama dapat meningkatkan kinerja karena akumulasi pengalaman dan keahlian. Misalnya, penelitian oleh Girsang (2023) menemukan bahwa masa kerja secara signifikan memengaruhi kinerja pegawai karena mereka telah memahami tugas dan lingkungan kerja dengan baik. Namun, ada pula penelitian yang menunjukkan bahwa masa kerja panjang tidak selalu berkorelasi positif. Sebagian karyawan mengalami stagnasi, terutama jika organisasi kurang memberikan pelatihan atau peluang pengembangan (Harahap et al, 2019) Studi menunjukkan bahwa usia yang lebih tua sering dikaitkan dengan pengalaman dan keterampilan kerja yang lebih matang, yang dapat meningkatkan efisiensi dan kualitas kerja (Kurniasari & Ibrahim, 2023). Penelitian lain menemukan bahwa usia tidak selalu berdampak langsung pada produktivitas. Faktor seperti motivasi kerja, pelatihan, dan lingkungan kerja memiliki peran yang lebih dominan daripada usia. Hal ini menunjukkan bahwa perbedaan usia mungkin tidak memengaruhi kinerja secara langsung, tetapi lebih melalui mekanisme seperti pengalaman kerja dan adaptasi terhadap perubahan teknologi atau kebijakan (Meutia et al, 2022). Penelitian Anwar et al (2024) menemukan bahwa organisasi dengan kesetaraan gender cenderung mencatat peningkatan kinerja secara keseluruhan, terutama ketika perempuan diberi ruang dalam kepemimpinan. Hal ini didukung dengan upaya perusahaan yang mendukung inklusivitas dan kebijakan berbasis meritokrasi tanpa diskriminasi gender.

Berdasarkan pemaparan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa terdapat beberapa factor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai yaitu, factor kemampuan, factor motivasi, kemampuan dan keahlian, pengetahuan, kepribadian, kepemimpinan, budaya organisasi, lingkungan kerja, efektivitas dan efisiensi, otoritas dan tanggungjawab, disiplin dan insiatif, kualitas dan kemampuan karyawan, serta supra sarana

2.1.4 Karakteristik Kinerja

Karakteristik aparatur pemerintah yang dapat dikategorikan memiliki kinerja yang tinggi menurut dapat diukur melalui:

1. Menurut Yang et al. (2023), kinerja aparatur pemerintah dapat diukur melalui tingkat efisiensi dan produktivitas mereka. Beberapa indikator yang digunakan antara lain:
 - a. Pengelolaan waktu: Sejauh mana aparatur mampu menyelesaikan tugas dalam batas waktu yang ditentukan.
 - b. Penggunaan sumber daya: Efisiensi dalam penggunaan sumber daya (misalnya, dana, material, dan tenaga kerja) untuk mencapai hasil yang optimal.
 - c. Peningkatan produktivitas: Seberapa banyak tugas yang dapat diselesaikan dengan kualitas yang baik dalam kurun waktu tertentu.
2. Menurut penelitian oleh Avey et al. (2022), kinerja karyawan dapat dilihat melalui resiliensi karyawan yang dapat diukur melalui:
 - a. Kemampuan mengelola stres: Pengukuran melalui survei atau tes psikologis mengenai bagaimana aparatur menangani beban kerja yang tinggi atau tekanan eksternal.

- b. Kemampuan pulih dari kegagalan: Seberapa cepat dan efektif aparatur bangkit kembali setelah menghadapi kesalahan atau kegagalan dalam tugas.
3. Studi oleh Boyatzis & Goleman (2022) menunjukkan bahwa kinerja karyawan dapat dilihat melalui kemampuan untuk terus belajar dan meningkatkan kompetensi dapat diukur dengan:
 - a. Frekuensi pelatihan: Berapa kali aparatur mengikuti pelatihan dan program pengembangan diri.
 - b. Peningkatan keterampilan: Pengukuran berdasarkan penilaian keterampilan sebelum dan sesudah pelatihan, atau berdasarkan hasil tes keterampilan.
 - c. Implementasi hasil pelatihan: Seberapa baik aparatur menerapkan keterampilan atau pengetahuan baru dalam pekerjaan mereka

2.2 Kepemimpinan Transformasional

2.2.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Menurut Antonakis dan House (2021), kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang berpusat pada pengaruh dan karisma pemimpin untuk menciptakan perubahan yang substansial dalam perilaku bawahan. Pemimpin transformasional memotivasi bawahan dengan menumbuhkan rasa kepercayaan diri, memberikan visi yang menarik, serta membantu individu menemukan makna dalam pekerjaan mereka. Mereka juga menekankan pentingnya pengembangan individu dan menciptakan suasana kerja yang memungkinkan inovasi.

Menurut Northouse (2021), kepemimpinan transformasional adalah proses di mana seorang pemimpin berusaha mengubah individu dan sistem dengan cara meningkatkan moral, motivasi, dan kinerja. Pemimpin transformasional tidak hanya berfokus pada hasil jangka pendek, tetapi lebih kepada membangun

hubungan jangka panjang yang memungkinkan perkembangan bawahan dan organisasi untuk berkembang. Ini termasuk pemberdayaan, komunikasi terbuka, dan fokus pada tujuan kolektif.

Yukl (2020) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai gaya kepemimpinan yang mendorong perubahan signifikan dalam nilai-nilai, kepercayaan, dan sikap bawahan. Pemimpin transformasional berusaha meningkatkan keterlibatan emosional karyawan dalam pekerjaan mereka dan menekankan pentingnya tujuan organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan efektivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Pemimpin ini juga berperan dalam menciptakan budaya inovatif dan adaptif dalam organisasi.

Menurut Bass dan Avolio (2022), kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin menginspirasi dan memotivasi pengikutnya untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi dan melampaui ekspektasi. Pemimpin transformasional fokus pada pengembangan potensi individu bawahan, menciptakan visi yang jelas, serta mendorong inovasi dan perubahan dalam organisasi. Mereka mempromosikan komitmen, memberikan pengaruh melalui karisma, dan merangsang bawahan untuk berpikir kritis.

2.2.2 Aspek -Aspek Kepemimpinan Transformasional

Bass dan Avolio (dalam Wirawan 2013) mengemukakan aspek-aspek kepemimpinan transformasional antara lain:

1. Pengaruh Ideal (*Idealized Influence*)

Pemimpin bertindak sebagai panutan (*role model*). Pemimpin menunjukkan keteguhan hati, kemantapan dalam mencapai tujuan, mengambil tanggung jawab yang sepenuhnya untuk tindakannya dan menunjukkan kepercayaan diri yang

tinggi terhadap visi. Pemimpin siap untuk mengorbankan diri, memberikan penghargaan atas prestasi dan kehormatan kepada para pengikut.

2. Motivasi Inspirasi (*Inspiration Motivation*)

Pemimpin menciptakan gambaran yang jelas mengenai keadaan masa yang akan datang (visi) yang secara optimis dapat dicapai dan mendorong para pengikut untuk meningkatkan harapan dan mengikatkan diri pada visi tersebut. Karyawan akan bekerja sama dalam mencapai tujuan jangka panjang dengan optimis

3. Pengembangan Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Pemimpin menstimulasi para pengikut agar kreatif dan inovatif. pemimpin mendorong para pengikutnya untuk memakai imajinasi mereka dan untuk menantang cara melakukan sesuatu yang dapat diterima oleh sistem sosial.

4. Perhatian Pribadi (*Individualized Consideration*)

Pemimpin mengembangkan para pengikut dengan menciptakan lingkungan dan iklim organisasi yang mendukung. Perhatian individual adalah tinggi rendahnya pemimpin mengurus setiap kebutuhan para pengikut, bertindak sebagai seorang mentor bagi pengikut, mendengarkan keinginan dan kebutuhan mereka. Pemimpin memberikan empati dan mendukung para pengikut, membuka channel komunikasi dan memberikan tantangan kepada mereka. Para pengikut mempunyai suatu keinginan dan aspirasi untuk pengembangan diri dan mempunyai motivasi instrinsik untuk melaksanakan tugas mereka.

Menurut Bass dan Riggio (2016) aspek-aspek kepemimpinan transformasional sebagai berikut :

1. Karismatik (*charismatic*)

Karismatik (*charismatic*), yaitu pemimpin yang mempengaruhi para pengikut dengan menimbulkan emosi-emosi yang kuat dan identifikasi dengan pemimpin tersebut

- a. Tergantung pada reaksi para pengikut terhadap para pemimpin dan aspek emosional-kognitif dari pemimpin.
- b. Mampu membentuk dan memperluas pengikut mereka melalui energi, keyakinan, ambisi dan asertifitas serta menangkap peluang yang ada

2. Stimulasi intelektual (*Intellectual stimulation*)

Ciri-ciri pemimpin stimulasi intelektual

- a. Memiliki potensi (*general intelligence, cognitive, creativity* dan *axperience*).
- b. Memiliki orientasi terarah (*rational, empirical, existencial* dan *idealistic*)

3. Perhatian individu (*Individual consideration*)

Perhatian individu (*Individual consideration*), yaitu kemampuan dan tanggung jawab pemimpin untuk memberikan kepuasan dan mendorong produktivitas pengikutnya. Pemimpin cenderung bersahabat, informal, dekat dan memperlakukan pengikutnya/pegawainya dengan perlakuan yang sama memberikan nasehat, membantu dan mendukung serta mendorong *self-development* para pengikutnya.

4. Inspirasi atau motivasi inspirasional (*inspirational*)

Inspirasi atau motivasi inspirasional (*inspirational*), yaitu sampai sejauhmana seorang pemimpin mengkomunikasikan sejauh mana visi yang menarik,

menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha-usaha bawahan dan memodelkan perilaku-perilaku yang sesuai. Pemimpin transformasional dapat menstimulasi antusiasme bawahannya untuk bekerja dalam kelompok dan mengembangkan keyakinan bawahan untuk mencapai tujuan bersama serta membangkitkan semangat kerja secara inspirasional, yaitu mendorong pegawai untuk meningkatkan kinerja melebihi dugaan mereka sendiri

Berdasarkan teori di atas aspek-aspek kepemimpinan transformasional salah satunya karismatik (*charismatic*), yaitu pemimpin yang mempengaruhi para pengikut dengan menimbulkan emosi-emosi yang kuat dan identifikasi dengan pemimpin tersebut. Pemimpin transformasional membutuhkan pemikiran yang didasarkan pada mental yang kuat.

Berdasarkan pemaparan diatas maka sebagai dasar alat ukur digunakan aspek pengaruh ideal (*idealized influence*), motivasi inspirasi (*inspiration motivation*), pengembangan intelektual (*Intellectual Stimulation*), dan perhatian pribadi (*individualized consideration*). Aspek lainnya yaitu karismatik,

2.2.3 Unsur Gaya Kepemimpinan Transformasional

Berikut ini merupakan unsur gaya kepemimpinan menurut Bass & Avolio (2022):

1. *Idealized Influence*

Pemimpin bertindak sebagai teladan bagi para pengikutnya. Mereka menunjukkan perilaku yang dapat ditiru, memiliki nilai-nilai yang kuat, dan memberikan arah moral. Pemimpin transformasional dihormati dan dikagumi karena mereka menempatkan kepentingan tim di atas kepentingan pribadi. Bass

menekankan bahwa pemimpin dengan *Idealized Influence* menunjukkan etika yang kuat dan berfokus pada membangun rasa kepercayaan, sehingga menciptakan loyalitas yang tinggi dari bawahan.

2. *Inspirational Motivation*

Pemimpin memberikan visi yang menarik dan penuh semangat, serta menyampaikan ekspektasi yang tinggi kepada bawahan. Mereka memberikan inspirasi dengan berbicara tentang pentingnya pekerjaan yang dilakukan dan bagaimana hal itu berdampak positif pada organisasi dan masyarakat. Menurut Bass, *Inspirational Motivation* adalah kemampuan pemimpin untuk mengartikulasikan visi organisasi dengan cara yang memotivasi bawahan, membantu mereka melihat masa depan yang lebih baik dan lebih bermakna.

3. *Intellectual Stimulation*

Pemimpin transformasional mendorong kreativitas dan inovasi. Mereka memotivasi pengikut untuk berpikir kritis, mempertanyakan asumsi yang ada, dan menawarkan solusi baru terhadap masalah. Pemimpin ini mendukung pembelajaran yang berkelanjutan dan memberikan kebebasan kepada pengikut untuk mengeksplorasi ide-ide baru tanpa takut akan kesalahan. Bass menggarisbawahi bahwa *Intellectual Stimulation* adalah upaya untuk mendorong pengikut agar terlibat dalam pemikiran kreatif, inovatif, dan menghadapi tantangan dengan cara yang tidak konvensional.

4. *Individualized Consideration*

Pemimpin transformasional memberikan perhatian pribadi kepada setiap pengikut, memahami kebutuhan mereka, dan bertindak sebagai mentor atau pelatih. Pemimpin ini memberikan dukungan dan bimbingan sesuai dengan

kebutuhan individu serta mendorong perkembangan personal. Menurut Bass, *Individualized Consideration* melibatkan pemimpin yang berperan sebagai pelatih atau mentor, memberikan perhatian khusus pada kesejahteraan emosional dan perkembangan karier masing-masing pengikut.

2.2.4 Indikator Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional adalah tipe pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa menurut Indra Kharis (2015). Kepemimpinan transformasional menginspirasi pengikut mereka tidak hanya untuk mempercayai dirinya sendiri secara pribadi, tetapi juga mempercayai potensi mereka sendiri untuk membayangkan dan menciptakan masa depan organisasi yang lebih baik. Pemimpin transformasional menciptakan perubahan besar, baik dalam diri maupun organisasi mereka Emron Edison dkk (2016, p.98). Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional Ada beberapa indikator gaya kepemimpinan transformasional menurut Indra Kharis (2015):

1. Kharisma

Karisma dianggap sebagai kombinasi dari pesona dan daya tarik pribadi yang berkontribusi terhadap kemampuan luar biasa untuk membuat orang lain mendukung visi dan juga mempromosikannya dengan bersemangat

2. Motivasi Inspiratif

Motivasi inspiratif menggambarkan pemimpin bergairah dalam mengkomunikasikan masa depan organisasi yang idealis. Pemimpin menggunakan komunikasi verbal atau penggunaan simbol-simbol yang ditujukan untuk memacu semangat bawahan.

3. Stimulasi Intelektual

Stimulasi intelektual menggambarkan pemimpin mampu mendorong karyawan untuk memecahkan masalah lama dengan cara yang baru. Pemimpin berupaya mendorong perhatian dan kesadaran bawahan akan permasalahan yang dihadapi

4. Perhatian yang Individual

Perhatian yang individual menggambarkan bahwa pimpinan selalu memperhatikan karyawannya, memperlakukan karyawan secara individual, melatih dan menasehati. Pemimpin mengajak karyawan untuk jeli melihat kemampuan orang lain. Pemimpin memfokuskan karyawan

2.2.5 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan Transformasional

Terdapat juga pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap usia, jenis kelamin, dan masa kerja. Berdasarkan hasil penelitian karyawan dengan masa kerja lebih panjang cenderung lebih menghargai dan merespons gaya kepemimpinan transformasional. Hal ini terjadi karena mereka lebih memahami visi jangka panjang organisasi dan memiliki hubungan lebih kuat dengan pemimpin. Masa kerja yang lebih lama juga memungkinkan karyawan merasakan manfaat dari perhatian individual dan motivasi inspirasional yang diberikan oleh pemimpin (Xiong & Sui, 2023) Penelitian terbaru menunjukkan perbedaan dalam respons terhadap kepemimpinan transformasional berdasarkan usia. Karyawan muda cenderung lebih menghargai aspek motivasi inspirasional dan rangsangan intelektual karena mereka fokus pada pengembangan keterampilan dan karier jangka panjang. Sebaliknya, karyawan yang lebih tua cenderung menghargai pengaruh ideal dan perhatian individual, yang memberikan pengakuan atas kontribusi mereka (Jiatong et al, 2022). Efektivitas kepemimpinan transformasional

dapat bervariasi. Pemimpin perlu memahami ekspektasi berbeda di tiap kelompok usia. Penelitian menunjukkan bahwa penyesuaian pendekatan berdasarkan usia meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan

2.3 Integritas Moral

2.3.1 Pengertian Integritas Moral

Integritas moral merupakan konstruk yang sangat kompleks, yang ditampilkan melalui koherensi atau hubungan antar komponen filosofis dan psikologis. Integritas moral terjadi ketika seseorang merasakan kesatuan dan keseimbangan antara perasaan dengan apa yang diyakininya; menampilkan perilaku yang konsisten dengan keyakinannya di setiap situasi (Allifiagusta & Taman, 2021)

Olson (1998) mendefinisikan bahwa integritas moral merupakan kesatuan moral yang dibangun oleh dua komponen utama, yaitu komponen filosofis dan psikologis. Integritas secara filosofis terdiri dari tiga komponen yaitu: (a) *Moraldiscernment* (keyakinan), (b) *Consistent behavior* (kekonsistenan perilaku), (c) *Public justification* (pembenaran publik). Sedangkan Integritas secara psikologis yaitu: (a) *affection* (perasaan), (b) *cognition* (penalaran), (c) 3 (tingkah laku). Integritas moral merupakan konstruk yang sangat kompleks, yang ditampilkan melalui koherensi atau hubungan antar komponen filosofis dan psikologis. Integritas moral terjadi ketika seseorang merasakan kesatuan dan keseimbangan antara perasaan dengan apa yang diyakininya; menampilkan perilaku yang konsisten dengan keyakinannya di setiap situasi; mengetahui banyak batasan atau aturan dan dapat mempertimbangkan berbagai konsekuensi dan perilakunya itu; tidak malu untuk berbagi pengalaman dan pengetahuan mengenai

moral kepada orang; berusaha memberi saran dan mengingatkan orang lain dalam bermoral, bahkan menampilkan sikap bermoral agar diikuti oleh orang-orang disekitarnya.

2.3.2 Aspek Integritas Moral

Menurut Zainuri dkk (2017), konsep dari aspek-aspek integritas moral dapat diklasifikasikan menjadi tiga hal yaitu konsistensi, kejujuran, dan keberanian. Penjelasan dari ketiga aspek tersebut sebagai berikut:

1. Konsistensi

Konsistensi merupakan komponen integritas pada suatu konsistensi dalam perbuatan, pengendalian emosi, akuntabel, dan fokus yang menyeluruh. Mengenai aspek konsistensi yang diartikan sebagai ketetapan dan kemantapan dalam bertindak. Komponen integritas pada konsistensi dalam perbuatan, yang terdiri dari aspek pengendalian emosi, akuntabel, dan fokus menyeluruh

2. Kejujuran

Kejujuran merupakan aspek dari integritas yang menunjukkan aspek komponen integritas pada kesadaran kebenaran dalam sikap kejujuran yang terdiri dari aspek empati, tidak mudah menuduh orang lain dan rendah hati. Mengenai kejujuran bahwasanya kejujuran merupakan kualitas manusiawi dimana mengomunikasikan diri dan bertindak secara benar. Kejujuran bisa diartikan sebagai kemampuan untuk mengekspresikan fakta-fakta dan keyakinan pribadi sebaik mungkin sebagaimana adanya. Nilai suatu kejujuran memiliki hubungan yang erat dengan kebenaran dan moralitas serta etika. Bersikap jujur merupakan salah satu tanda kualitas moral dan etika dari seseorang. Oleh karena itu, jujur

adalah sikap yang selalu berupaya menyesuaikan atau mencocokkan antara informasi yang ada dan fenomena yang ada.

3. Keberanian

Keberanian merupakan aspek dari integritas yang menunjukkan komponen integritas pada keberanian dengan menengakkan kebenaran secara terbuka, yang terdiri dari aspek keberanian, dan percaya diri. Mengenai keberanian sebagai komponen integritas pada keberanian menegakan kebenaran secara terbuka, yang terdiri dari aspek keberanian dan percaya diri. Berani menyampaikan sesuatu yang benar, benar berarti sudah sesuai aturan dan nilai.

Maka berdasarkan pemaparan diatas aspek yang digunakan untuk membangun alat ukur yaitu konsistensi, kejujuran, dan keberanian.

2.3.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Integritas Moral

Menurut Berk (dalam Wulandari, 2017) terdapat empat faktor yang dapat mempengaruhi integritas moral yaitu:

1. Pengasuhan

Pada pengasuhan ini melibatkan kematangan moral yang menggabungkan kehangatan, pertukaran gagasan, dan tuntutan tepat bagi kematangan. Remaja yang paling maju dalam pemahaman moral mempunyai orang tua yang terlibat dalam diskusi mengenai moral, mendorong perilaku prososial, dan menciptakan suasana mendukung dengan mendengarkan secara sungguh-sungguh.

2. Sekolah

Sekolah. Pendidikan tinggi memperkenalkan pada seseorang masalah sosial yang melampaui hubungan personal hingga kelompok politik dan budaya.

3. Interaksi Teman Sebaya

Interaksi ini memberikan pendapat yang berbeda yang dapat meningkatkan pemahaman moral seseorang.

4. Budaya

Terdapat perbedaan penalaran moral antara seseorang yang berada di pedesaan dengan industri dimana pada masyarakat pedesaan lebih mengutamakan kerjasama moral yang pada hubungan langsung antarorang dan tidak memungkinkan bagi perkembangan moral seseorang yang maju.

Terdapat hal lain yang merupakan factor yang dapat mempengaruhi integritas moral yaitu jenis kelamin, masa kerja dan usia. Beberapa penelitian terbaru menunjukkan hubungan antara usia karyawan dan tingkat integritas moral di lingkungan kerja. Umumnya, integritas moral lebih tinggi ditemukan pada individu yang berusia lebih tua dibandingkan dengan karyawan muda. Hal ini dikaitkan dengan pengalaman hidup, kematangan emosional, dan eksposur terhadap nilai-nilai etis dalam jangka panjang (Aini & Ramadhan, 2024). Studi dari Lasthuizen dan Badar (2023) menyatakan bahwa perempuan umumnya memiliki standar etika dan integritas moral yang lebih tinggi dibandingkan laki-laki di tempat kerja. Hal ini dapat disebabkan oleh perbedaan dalam proses sosialisasi gender dan nilai-nilai yang diterapkan sejak dini, yang menekankan empati dan tanggung jawab sosial pada perempuan lebih kuat daripada pada laki-laki. Selain itu, perempuan cenderung lebih sensitif terhadap isu-isu etis dan menunjukkan komitmen yang lebih besar terhadap tanggung jawab sosial di tempat kerja

2.3.4 Karakteristik Integritas Moral

Carter (1996) mengemukakan karakteristik integritas moral dibagi dua yaitu sebagai berikut:

1. Integritas Moral Tinggi

Karakteristik integritas moral seseorang menjadi tinggi ketika berhasil melaksanakan tiga langkah yang dinamakan *Garter's Three Steps* diantaranya yaitu

- a. Langkah pertama adalah sikap penegasan mengenai apa yang benar dan salah.
- b. Langkah kedua adalah berperilaku sesuai dengan keyakinan yang telah dibangun pada tahap pertama. Jadi langkah kedua ini, seseorang tidak hanya memegang kepercayaan atau keyakinannya saja, namun juga bertindak sesuai dengan kepercayaannya itu.
- c. Langkah ketiga adalah melibatkan orang lain dalam keyakinan terhadap sesuatu yang benar atau yang salah.

Carter menjelaskan bahwa pada langkah ini, seseorang harus berkomitmen untuk terbuka kepada orang lain mengenai keyakinannya. Keterbukaan dapat membuat orang lain menghormati prinsip seseorang dan juga memungkinkan seseorang itu untuk menghormati prinsip orang lain.

2. Integritas Moral Rendah

Jika seseorang gagal dalam melaksanakan langkah- langkah diatas maka dia juga akan gagal mencapai integritas moral atau berintegritas moral rendah. Hal ini disebabkan karena ketidakseimbangan seseorang dalam membangun integritas moral. Socrates (dalam Olson 1998) menjelaskan beberapa karakter kepribadian

yang mencerminkan kegagalan atau ketidakseimbangan integritas moral. Karakter-karakter tersebut diantaranya adalah:

- a. *Self-righteous*. Karakter ini mengklaim bahwa dia memiliki integritas moral, tapi sebenarnya tidak. Individu berkomitmen untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu, namun hal ini bukan dihasilkan dari konsistensi antar elemen integritas moral, tetapi dihasilkan dari image isu moral itu. Kata lainnya, ia hanya ikut-ikutan dalam melaksanakan moral yang sedang berkembang di sekitarnya. Sedangkan orang yang memiliki integritas moral berkonsentrasi bahwa keyakinan itu merupakan kunci untuk melakukan atau menolak suatu tingkah laku. Jadi karakter *self-righteous* ini merupakan orang yang tidak konsisten karena keyakinannya hanya berdasarkan isu yang sedang hangat saja.
- b. *Weak-willed*. Karakter ini adalah individu yang memiliki niat moral yang baik, namun mereka gagal dalam tingkah lakunya. Hal ini dikarenakan mereka kurang berani dan konsisten untuk menghadapi kesulitan. Mereka juga kurang terbuka untuk menampilkan keputusan melaksanakan tingkah laku yang sesuai dengan keyakinannya. Pada orang dengan integritas moral, mereka akan selalu menyesuaikan tingkah laku dan keyakinannya serta berani menghadapi konsekuensi demi terwujudnya kekonsistenan perilaku.
- c. *Self-deceptive*. Karakter ini adalah individu yang gagal menilai dirinya sendiri, gagal menilai keinginan dan tujuan hidupnya. Kegagalan ini juga disertai dengan tingkah laku yang tidak sesuai dengan keyakinannya. Mereka hanya memiliki integritas internal, meyakini bahwa dirinya adalah orang yang memiliki integritas moral, padahal tingkah lakunya tidak mencerminkan

integritas moral tersebut. Sehingga karakter ini dianggap menipu identitas moralnya sendiri karena ia gagal menilai dirinya sendiri atau menyangkal bahwa sebenarnya keyakinan dengan perilaku moralnya itu berbeda. Orang yang memiliki integritas moral mampu menilai dirinya sendiri dan memiliki perilaku yang konsisten dengan keyakinannya. *Hypocritical*. Karakter ini berusaha menampilkan kepada orang lain sebagai orang yang memiliki integritas moral, padahal ia menyadari bahwa sebenarnya ia tidak seperti itu. Karakter ini hanya memiliki integritas eksternal karena berusaha untuk menampilkan citra yang baik itu kepada orang lain. Sedangkan orang yang memiliki integritas moral selalu menyesuaikan antara keyakinan dengan apa yang ditampilkan di hadapan orang lain.

2.4 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai

Gaya kepemimpinan yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan salah satunya adalah gaya kepemimpinan transformasional. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nugroho (2019) bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.



Berdasarkan penelitian sebelumnya bahwa terdapat hubungan kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan. Hubungan kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan adalah positif. Semakin tinggi kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi kinerja karyawan. Perilaku

kepemimpinan transformasional tersebut sangat mempengaruhi kinerja karyawan. Semakin baik pelaksanaan kepemimpinan transformasional berakibat pada peningkatan kinerja karyawan. Pemimpin transformasional harus mampu menumbuhkan ide-ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi bawahan, dan memberikan motivasi kepada bawahan untuk mencari pendekatan-pendekatan yang baru dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi (Joyosentoso, 2018))

2.5 Pengaruh Integritas Moral Terhadap Kinerja Pegawai

Faktor integritas itu merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Integritas karyawan adalah fondasi untuk membangun kinerja dan prestasi bisnis terbaik dan integritas adalah sebuah nilai yang harus dijadikan fondasi untuk semua perilaku kerja, agar pekerjaan yang dikerjakan itu berkualitas tinggi dan sesuai tujuan.



Penelitian terdahulu menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan variabel integritas terhadap kinerja dengan nilai *Adjust R Square* yang didapat sebesar 0,269. Artinya kontribusi pengaruh dari variabel integritas kepada kinerja pegawai yang ada di OPD Kota Payakumbuh ada sebesar 26,9%. Pegawai yang berani dalam menjalankan tugas, pegawai yang jujur dalam bekerja, bijaksana dalam mengambil keputusan dan menghadapi situasi serta pegawai yang bertanggung jawab dengan semua pekerjaan yang diembankan padanya akan memiliki kinerja atau hasil kerja yang juga baik (Wahyuni, 2020)

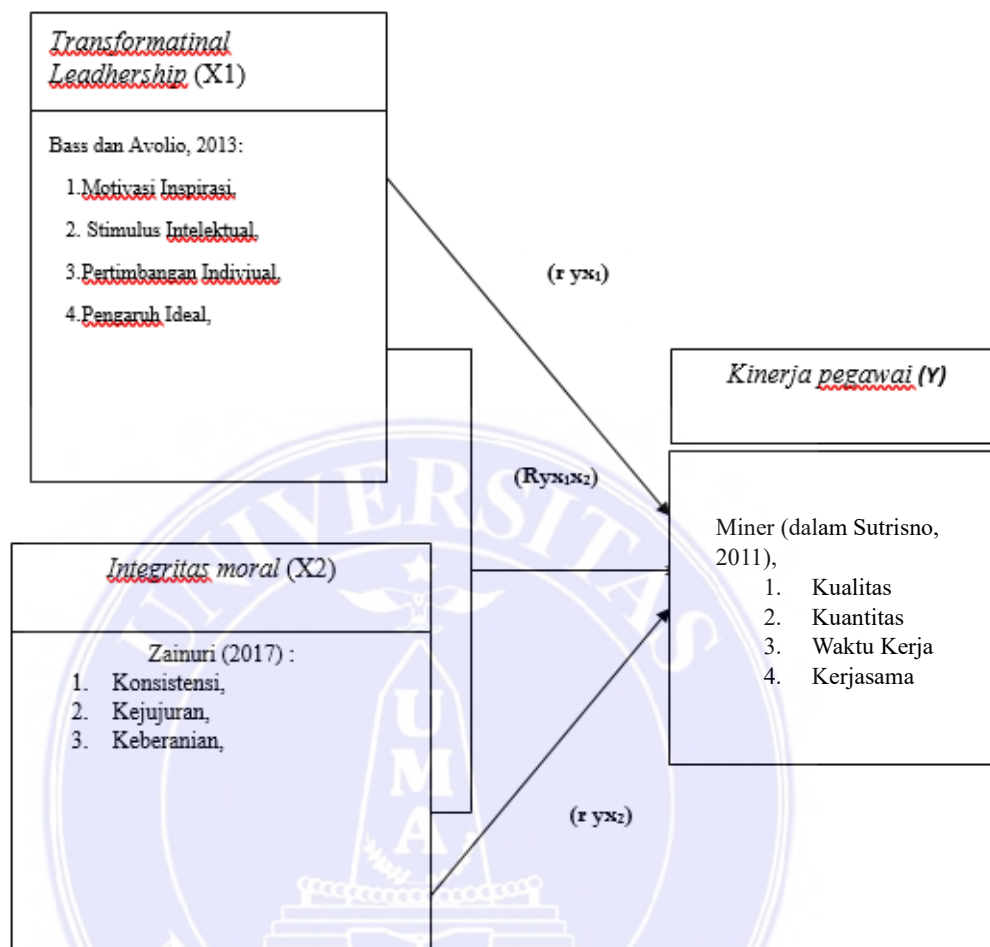
2.6 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Integritas Moral Terhadap Kinerja Pegawai

Gaya kepemimpinan transformasional dan integritas moral berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Kurniati & Rojuaniah (2023) yang menemukan hasil bahwa kepemimpinan transformasional dan integritas moral secara bersama-sama meningkatkan kinerja karyawan dengan menciptakan lingkungan kerja yang positif, di mana karyawan merasa dihargai dan didukung secara moral dan profesional.

Cahyandani (2021) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan hal ini dilihat pada kenyataan yang dijalani dan dihadapi di lapangan, dimana seorang pimpinan akan memberikan semangat serta motivasi bagi karyawannya sehingga menjadikan para karyawan semakin bersemangat dan bekerja dengan sungguh-sungguh, hal tersebut tentunya akan meningkatkan kinerja karyawan.

Purwati & Wijaya (2019) menunjukkan bahwasanya integritas memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Golden Riau Jaya Pekanbaru. Selanjutnya dari penelitian Hendrawan & Budiarta (2018) menyatakan integritas beserta variabel lain yang ada memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berbicara tentang integritas berarti berbicara tentang konsistensi antara dua hal, yaitu pikiran dan tindakan dalam bentuk pengambilan keputusan. Integritas sering dipahami dalam konteks perilaku dan perilaku integritas pada umumnya dipahami dalam kaitannya dengan etika dan moral (Yulianti & Wuryanti, 2015). Hasil penelitian Wibowo (2006) bahwa Integritas Perilaku akan mempunyai pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja SDM ketika karyawan/pegawai tidak menerapkan prinsip moral dan nilai-nilai dalam bekerja.

2.7 Kerangka Penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Metode penelitian kuantitatif menurut Sugiyono (2019) adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Pendekatan metode kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif eksplanatif.

Penelitian eksplanatif atau eksplanatori adalah menjelaskan hubungan dari beberapa variabel bebas dan tak bebas dalam penelitian. Sifat penelitian ini dapat dikategorikan dalam penelitian Pendekatan kuantitatif eksplanatif menjelaskan hubungan dan pengaruh melalui pengujian hipotesis. Pendekatan eksplanatif ditujukan untuk memberikan penjelasan tentang hubungan antar suatu fenomena untuk variabel terhadap variabel lain dengan dasar sudut pandang tersebut penelitian ini dilakukan.

3.2 Identifikasi Variabel Penelitian

Menurut Sugiyono (2017) variabel penelitian adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini ditetapkan tiga variabel yaitu:

1. Variabel Terikat

Variabel terikat (*dependen*) adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas. Variabel terikat dari penelitian ini adalah kinerja pegawai yang disimbolkan dengan (Y).

2. Variabel Bebas

Variabel bebas (*independen*) adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel terikat (*dependen*).

Variabel bebas dalam penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional yang disimbolkan dengan (X1) dan Integritas Moral yang disimbolkan dengan (X2).

Maka variabel-variabel yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah:

- a. Variabel Bebas (X1) : Kepemimpinan Transformasional
- b. Variabel Bebas (X2) : Integritas moral
- c. Variabel Terikat (Y) : Kinerja pegawai

3.3. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Azwar (2017) mendefinisikan definisi operasional sebagai definisi variabel yang dikembangkan dengan menggunakan kualitas yang dapat diamati sebagai dasarnya. Dalam penelitian ini, definisi operasionalnya adalah:

1. Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai adalah hasil dari keseluruhan kinerja seorang karyawan dengan target tertentu dalam periode waktu yang telah ditentukan oleh perusahaan yang mana hasil tersebut akan dibandingkan dengan standar atau kriteria yang telah ditetapkan perusahaan, yang mana nantinya hal tersebut akan menentukan keberhasilan atau kegagalan seorang karyawan melakukan tugasnya. Data *kinerja pegawai* diungkap dengan menggunakan skala yang sudah baku dengan

aspek kualitas kerja, kuantitas kerja, waktu kerja, dan kerjasama. Semakin tinggi skor, maka dinyatakan semakin tinggi kinerja pegawai dan semakin rendah skor, maka semakin rendah kinerja pegawai.

2. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpin transformasional merupakan pemimpin yang kharismatik dan mempunyai peran sentral dan strategis dalam membawa instansi mencapai tujuannya. Kepemimpinan transformasional diukur dengan menggunakan skala kepemimpinan transformasional menggunakan aspek-aspek, yaitu motivasi inspirasi, stimulasi intelektual, pertimbangan individual dan pengaruh ideal. Untuk menguji kecocokan model teoritik dipakai skor angka peringkat masing-masing aspek. Untuk mendapatkan gambaran sampel, yang dipakai adalah skor total semu aspek. Semakin tinggi skor yang diperoleh, semakin menunjukkan tingkat kepemimpinan transformasional yang tinggi.

3. Integritas Moral

Integritas moral merupakan konsistensi antara nilai-nilai yang diyakini seseorang dan tindakan yang diambilnya dalam kehidupan sehari-hari, baik dalam situasi pribadi maupun profesional. Orang yang memiliki integritas moral yang tinggi cenderung dihormati dan dipercaya karena mereka menunjukkan kesetiaan pada prinsip-prinsip moral yang kuat dan konsisten dalam perilaku mereka. Data Integritas moral diungkap dengan menggunakan skala yang sudah baku dengan aspek: konsistensi, kejujuran, dan keberanian, semakin tinggi skor, maka dinyatakan semakin tinggi integritas moral dan semakin rendah skor, maka semakin rendah integritas moral.

3.4 Populasi dan Sampel

3.4.1 Populasi

Menurut Sugiono (2019) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek atau subyek yang menjadi kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh PNS di Kantor Bea Cukai Sumut yang berjumlah 142 orang

3.4.2 Sampel

Menurut Sugiyono., (2019), sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu

3.5 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel digunakan adalah dengan teknik sampel jenuh. Teknik sampel jenuh merupakan teknik pengambilan sampel dengan menggunakan seluruh jumlah anggota populasi. Penentuan sampel dilakukan dengan menggunakan teknik sampel jenuh. Sugiyono (2019) sampel jenuh merupakan teknik menentukan sampel sesuai dengan jumlah populasi yang tersedia. Tujuan menggunakan sampel jenuh ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil. Jumlah sampel pada penelitian ini adalah 142 orang PNS di Kantor Bea Cukai Sumut

3.6 Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan skala. Skala adalah suatu daftar yang berisi pernyataan yang diberikan kepada subjek agar dapat

mengungkapkan aspek-aspek psikologis yang ingin diketahui. Skala format yang digunakan dalam penelitian ini adalah tipe skala likert. Skala *likert* adalah skala yang dapat digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono., 2019)

Dalam penelitian ini, alat ukur yang digunakan yaitu skala psikologi. Skala psikologi ini disusun melalui aspek-aspek kinerja pegawai, aspek-aspek kepemimpinan transformasional dan aspek-aspek integritas moral. Alat ukur psikologi dibuat dalam bentuk aitem-aitem pernyataan. Aitem pernyataan dalam alat ukur psikologi dibuat dalam dua kelompok aitem yaitu aitem yang berbentuk pernyataan yang positif atau *favourable* dan aitem yang berbentuk pernyataan negatif atau *unfavourable*.

Skala psikologi dalam penelitian ini bentuknya tertutup berdasarkan format skala likert. Skala yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai tiap butir aitemnya disediakan lima alternatif jawaban dengan rentang penilaian 1 sampai dengan yaitu untuk item *favourable* maka jawaban STS (Sangat Tidak Setuju) diberi skor 1, jawaban TS (Tidak Setuju) diberi skor 2, jawaban S (Setuju) diberi skor 3, jawaban SS (Sangat Setuju) diberi skor 4. Jika butir bersifat *unfavourable*, maka jawaban STS (Sangat Tidak Setuju) diberi skor 4, jawaban TS (Tidak Setuju) diberi skor 3, jawaban S (Setuju) diberi skor 2, jawaban SS (Sangat Setuju) diberi skor 1.

Berikut penjelasan masing-masing skala:

1. Skala Kinerja Pegawai disusun aspek aspek kinerja pegawai yang dikemukakan oleh Miner (dalam Sutrisno, 2011), yang terdiri dari kualitas, kuantitas, waktu kerja dan kerjasama.

Tabel 3. 1 Distribusi Aitem Skala Kinerja Pegawai

No	Aspek-Aspek	Indikator	Aitem Pernyataan		Total
			<i>Fav</i>	<i>Unfav</i>	
1	Kualitas Kerja	Menunjukkan kerapian, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan Pengaturan kerja	3, 11, 19, 27, 35	7, 23, 31, 39	9
2.	Kuantitas Kerja	Menunjukkan banyaknya jumlah pekerjaan yang diselesaikan dalam satu waktu	8, 16, 24, 32, 40	4, 12, 20, 28, 36	10
3.	Waktu Kerja	menerangkan akan berapa jumlah absen, keterlambatan, serta masa kerja yang telah dijalani individu pegawai tersebut.	1, 9, 17, 25, 33	5, 13, 29, 37	9
4.	Kerjasama	menerangkan akan bagaimana individu membantu atau menghambat usaha dari teman sekerjanya.	6, 14, 22, 30, 38	2, 10, 18, 26, 34	10
TOTAL			20	18	38

2. Skala Kepemimpinan Transformasional bertujuan untuk mengukur aspek-aspek kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Bass dan Avolio, (2013) meliputi motivasi inspirasi, stimulus intelektual, pertimbangan individu dan pengaruh ideal. Skala ukur tersebut yang telah diuji coba oleh Mukti (2021).

Tabel 3. 2 Distribusi Aitem Skala Kepemimpinan Transformasional

No	Aspek	Indikator	Aitem		Total
			Pernyataan		
			Fav	Unfav	
1	Motivasi Inspirasi	Mengkomunikasikan harapan organsasi, mengesksresikan tujuan, menggunakan symbol untuk memfokuskan pencapaian	4,6, 11,43, 44, 45,	1, 5, 42, 46	10
2	Stimulasi Intelektual	Meningkatkan intelegensi, memecahkan masalah secara teliti, rasionalitas	17, 33, 34, 35, 36, 39, 41,	16, 37, 38, 40	11
3	Pertimbangan Individu	Mentaati peraturan dan pedoman kerja, memberikan perhatian kepada karyawan, melakukan pelatihan	10,13, 15, 19, 27, 30, 32	14,28, 29, 31	11
4	Pengaruh Idela	Dapat menjadi panutan, rasa hormat dari karyawan, kepercayaan	3, 8, 20, 21, 24, 25, 26,	18, 22, 23	10
Total			27	15	42

3. Skala Integritas Moral bertujuan untuk mengukur aspek-aspek integritas moral yang dikemukakan oleh Zainuri (2017) meliputi konsistensi, kejujuran, dan keberanian.

Tabel 3. 3 Distribusi Aitem Skala Integritas Moral

No	Aspek	Indikator	Aitem Pernyataan		Total
			Fav	Unfav	
1	Konsistensi	Pengendalian emosi, akuntabel,	5,32	4,33	8
		Fokus Menyeluruh	1,36	8,39	
2	Kejujuran	Empati, tidak mudah menuduh orang lain, dan	7,34	31,37	8
		Rendah hati	21,24	2,35	
3	Keberanian	Berani menyampaikan sesuatu yang benar	3,9	22,25	10
		Percaya diri	23,26,38	6,10,11	
TOTAL			13	13	26

3.7 Teknik Analisis Data

3.7.1 Analisis Regresi Berganda

Analisis Regresi Berganda adalah metode analisis data yang digunakan untuk mengevaluasi hipotesis penelitian tentang pengaruh kepemimpinan transformasional dan integritas moral terhadap kinerja pegawai. Kontribusi efektif masing-masing variabel akan diketahui dan pengaruh variabel dominan terhadap variabel dependen akan ditunjukkan dengan menggunakan analisis Regresi Berganda.

Rumus Regresi Berganda Sir Francis Galton yakni:

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2$$

Dimana :

Y : Kinerja pegawai

X1 : Transformational Leadhershship

X2 : Integritas moral

bo : besarnya nilai Y jika X1 dan X2 = 0

b1 : besarnya pengaruh X1 terhadap Y dengan asumsi X2 tetap

b2 : besarnya pengaruh X2 terhadap Y dengan asumsi X1 tetap

Sebelum menggunakan metode analisis regresi dalam analisis data, terlebih dahulu dilakukan uji asumsi penelitian sebagai berikut:

1. Uji normalitas, untuk mengetahui apakah sebaran data penelitian setiap variabel sudah berdistribusi normal.
2. Untuk mengetahui apakah terdapat hubungan linier antara data variabel bebas dengan variabel terikat, dilakukan uji linieritas

3.7.2 Uji Hipotesis

1. Uji t (Parsial)

Uji t dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variable bebas dengan variable terikat secara parsial. Untuk mengetahui apakah hipotesis yang diajukan adalah signifikan atau tidak, maka perlu membandingkan antara t hitung dengan t table. Dimana jika nilai t hitung $>$ t tabel, maka hipotesa dapat diterima, dan sebaliknya jika t hitung $<$ t tabel, maka hipotesis diatas tidak diterima.

2. Uji f (Simultan)

Uji F menguji apakah populasi tempat sampel diambil memiliki korelasi *multiple* (R) nol atau apakah terdapat sebuah relasi yang signifikan antara variable-variabel independen dengan variable dependen. Hasil perhitungan nilai F

tersebut kemudian dilakukan pembandingan dengan nilai F table pada derajat bebas pembilang k dan derajat bebas penyebut adalah $n - k - 1$ serta pada yang ditentukan misalnya 0,05. Apabila F hitung lebih besar dari nilai F tabel maka dapat disimpulkan bahwa model berarti dan dapat dipergunakan secara simultan.



BAB V

SIMPULAN & SARAN

Pada bab ini akan diuraikan beberapa kesimpulan dan saran terkait hasil penelitian ini. Pada bagian pertama akan dipaparkan kesimpulan dari penelitian ini dan bagian selanjutnya berisi saran-saran yang dapat digunakan dan diaplikasikan bagi para pihak terkait

5.1 Simpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti mengenai pengaruh kepemimpinan transofrmasional dan integritas moral terhadap kinerja pegawai, maka dapat ditarik kesimpulan yang disesuaikan dengan tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansi variabel kepemimpinan transformasional lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$). Nilai t hitung lebih besar dari t table, yaitu nilai dari T hitung kepemimpinan transformasional 3,783 dan untuk nilai T table adalah 1,977. Maka t hitung > dari t tabel ($3,783 > 1,977$) berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima. Sehingga terdapat pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai (Y).
2. Integritas moral berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y). Hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansi variabel integritas moral lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$). Nilai t hitung harus lebih besar dari t tabel nilai dari T hitung integritas moral 6,928 dan untuk nilai T table adalah 1,977. Maka t hitung > dari t tabel ($6,928 > 1,977$) berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima. Sehingga terdapat pengaruh positif integritas moral terhadap kinerja pegawai.

3. Kepemimpinan transformasional dan integritas moral berpengaruh positif dan signifikan secara bersamaan (*simultan*) terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansi pada tabel diatas lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$). nilai F hitung harus lebih besar dari F tabel. F tabel sebesar 3,06 artinya F hitung $> F_{tabel}$ ($146,995 > 3,06$) dan tingkat signifikan *p-value* $< 0,05$ ($0,000 < 0,05$), dengan demikian H_a diterima, model diterima maka kepemimpinan transformasional dan integritas moral berpengaruh positif dan signifikan secara bersamaan (*simultan*) terhadap kinerja pegawai.

5.2 Saran

1. Berdasarkan hasil kategorisasi ditemukan bahwa kepemimpinan transformasional berada pada kategori sedang secara persepsi, maka peneliti menyarankan untuk mengadakan pelatihan khusus guna meningkatkan keterampilan kepemimpinan transformasional. Fokus pada empat komponen utama: inspirasi motivasi, pengaruh idealis, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual. Memperkuat kode etik dan mendorong pemimpin untuk menanamkan nilai-nilai moral dalam praktik sehari-hari. Pemimpin yang menunjukkan integritas tinggi cenderung lebih dipercaya dan dihormati. Menggunakan *360-degree feedback* untuk mengevaluasi kinerja pemimpin dari berbagai perspektif (atasan, bawahan, kolega), membantu mereka melihat area perbaikan. Melalui pelaksanaan kegiatan tersebut diharapkan persepsi kepemimpinan transformasional di lingkungan Kanwil Bea Cukai Sumut akan semakin baik.
2. Berdasarkan hasil kategorisasi ditemukan bahwa integritas moral berada pada kategori sedang secara persepsi, maka peneliti menyarankan untuk

menyelenggarakan pelatihan reguler tentang etika kerja, tanggung jawab moral, dan nilai-nilai organisasi. Fokus pada situasi nyata yang dihadapi pegawai dalam pekerjaan sehari-hari. Membangun mekanisme *whistleblower* yang aman dan rahasia untuk melaporkan pelanggaran etika. Ini memberikan rasa aman bagi pegawai yang ingin melaporkan perilaku tidak etis. Mensosialisasikan nilai-nilai inti organisasi secara berkala dan integrasikan dalam kegiatan sehari-hari, seperti rapat atau pelatihan. Melalui pelaksanaan kegiatan tersebut diharapkan persepsi integritas moral di lingkungan Kanwil Bea Cukai Sumut akan semakin baik.

3. Berdasarkan hasil kategorisasi ditemukan bahwa kinerja pegawai berada pada kategori sedang secara persepsi, maka peneliti menyarankan untuk melakukan audit beban kerja untuk memastikan tugas sesuai dengan kemampuan dan kapasitas karyawan. Pastikan tugas didistribusikan secara adil, menghindari beban berlebih atau tidak seimbang di antara pegawai. Identifikasi keterampilan yang perlu ditingkatkan dan selenggarakan pelatihan spesifik (misalnya, pelatihan teknis atau *soft skills* seperti manajemen waktu). Implementasikan sistem penghargaan yang adil dan transparan untuk mengakui kinerja baik (misalnya, bonus atau apresiasi publik). Melalui pelaksanaan kegiatan tersebut diharapkan persepsi kinerja pegawai di lingkungan Kanwil Bea Cukai Sumut akan semakin baik.
4. Saran bagi peneliti selanjutnya diharapkan dapat melakukan penelitian pada intansi yang berbeda dan dengan jumlah subjek penelitian yang lebih banyak.

DAFTAR PUSTAKA

- Adhari, I. Z. (2020). Optimalisasi Kinerja Karyawan Menggunakan Pendekatan Knowledge Management & Motivasi Kerja. Pasuruan: Qiara Media
- Agustina, H., & Kriwangko, P. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Organizational Citizenship Behavior Di Sushi Tei Galaxy Mall Surabaya. *Jurnal Hospitality Dan Manajemen Jasa*, 5(1).
- Ahmad Faizin. 2021. Pengaruh Integritas Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Variabel Loyalitas Pada Koperasi Pondok Pesantren Manbaul Ulum Gresik. Uin Maulana Malik Ibrahim. Malang
- Aini, F., & Ramadhan, Z. H. (2024). Peran Guru Dalam Mengembangkan Nilai Etika Dan Moral Peserta Didik Sekolah Dasar. *Else (Elementary School Education Journal): Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran Sekolah Dasar*, 8(2).
- Alifiagusta, E. D., & Taman, A. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Tingkat Integritas Moral Terhadap Minat Karyawan Untuk Menjadi Whistleblower Pada Pt Tata Karya Gemilang. *Jurnal Profita: Kajian Ilmu Akuntansi*, 9(3), 46-66.
- Amida, H. (2024). *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan: Peran Mediasi Komitmen Organisasi* (Doctoral Dissertation, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta).
- Amstrong, M. 2021. Imbalan Karyawan: Handbook Manajemen Sdm. Indonesia: Nusamedia.
- Antonakis, J., & House, R.J. (2021). "The Full-Range Leadership Model: Transformational Leadership And Beyond." *Leadership Quarterly*.
- Anwar, M., Hamid, A., & Zuswana, A. (2024). Pengaruh Diversitas, Kesetaraan, Dan Inklusi Terhadap Kinerja Pegawai Di Unit Bisnis Operasional Infrastruktur Listrik Pt Xyz. *Sosio E-Kons*, 16(2).
- Arfah Salwa, Away, Y., & Tabrani, M. (2018). Pengaruh Komitmen, Integritas Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Serta Dampaknya Pada Kinerja Komisi Independen Pemilihan (Kip) Aceh. *Jurnal Magister Manajemen*, 2(1), 58-67.
- Armstrong, M. (2022). *Armstrong's Handbook Of Performance Management: An Evidence-Based Guide To Performance Leadership*. Kogan Page Publishers.
- Avey, J.B., Et Al. (2022). "Resilience And Public Sector Performance: How To Thrive Under Pressure." *Public Personnel Management*.
- Avolio, B. J., Keng-Highberger, F. T., Lord, R. G., Hannah, S. T., Schaubroeck, J. M., & Kozlowski, S. W. (2022). How Leader And Follower Prototypical And Antitypical Attributes Influence Ratings Of Transformational Leadership In An Extreme Context. *Human Relations*, 75(3), 441-474.
- Balthazard, P. A., Waldman, D. A., & Warren, J. E. (2009). Predictors Of The Emergence Of Transformational Leadership In Virtual Decision Teams. *The Leadership Quarterly*, 20(5), 651-663.

- Boyatzis, R.E., & Goleman, D. (2022). "Competency Development In Public Administration: A New Era Of Learning." *International Journal Of Public Administration*.
- Brahmasari, Ida Ayu Dan Suprayetno, Agus. 2008. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Serta Dampaknya Pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada Pt. Pei Hai International Wiratama Indonesia). *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 10 (2): Pp :124-135.
- Darmasaputra, A., & Satiningsih. (2013). Hubungan Antara Dukungan Sosial Teman Kerja Dengan Kinerja Pegawai Di Kantor Kecamatan Jombang. *Jurnal Character*, 01(02).
- De Waal, A. A. (2023). "The Impact Of High-Performance Employees On Organizational Efficiency." *Journal Of Business Management*.
- Efendy, M., Kusumandari, R., Norhidayah, M. R., & Putri, E. N. A. (2023). Academic Dishonesty On Students: What Is The Role Of Moral Integrity And Learning Climate. *Journal Of Educational, Health And Community Psychology*, 12(4), 879.
- Febrina, Dita And Syamsir, S. (2020). The Influence Of Integrity And Commitment Organizational On Employee Performance. *International Journal Of Research And Analytical Reviews (Ijrar)*. March 2020, Volume 7, Issue 1. Pp. 799-805. Retrived From [Http://Www.Ijrar.Org/Viewfull.php?P_Id=Ijrar2001822](http://www.ijrar.org/viewfull.php?p_id=ijrar2001822); And
- Girsang, D. D. (2023). Pengaruh Usia, Masa Kerja Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Dairi.
- Gunawan, L., Alifia, F., & Adji, W. H. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Xyz Bandung. *Ekonomis: Journal Of Economics And Business*, 6(1), 132.
- Harahap, S. S., Ahli, W., Bpsdm, M., Dki, P., & Telp, J. (2019). Hubungan Usia, Tingkat Pendidikan, Kemampuan Bekerja Dan Masa Bekerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Menggunakan Metode Pearson Correlation. *Jurnal Teknovasi*, 6(2), 12-26.
- Hasibuan, Melayu S.P. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Keenam Belas, Edisi Revisi Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Hendrawan, P. R., & Budiarta, I. K. (2018). Pengaruh Integritas, Independensi, Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Pada Kinerja Auditor Inspektorat Kota Denpasar. *E-Jurnal Akuntansi*, 24, 1359.
- Hidayat, 2011. Analisis Model Pengaruh Dimensi Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Centralindo Medika. *Jurnal Mitra Ekonomi Dan Manajemen Bisnis*, 2(1): Pp: 50-61.
- Jeffs, L., Heeney, N., Johnstone, J., Hunter, J., Loftus, C. A., Ginty, L., ... & Maunder, R. (2024). Long-Term Impact Of Covid-19 Pandemic: Moral Tensions, Distress, And Injuries Of Healthcare Workers. *Plos One*, 19(9), E0298615.
- Jiatong, W., Wang, Z., Alam, M., Murad, M., Gul, F., & Gill, S. A. (2022). The Impact Of Transformational Leadership On Affective Organizational Commitment And Job Performance: The Mediating Role Of Employee Engagement. *Frontiers In Psychology*, 13, 831060.

- Joyosentoso, D. (2019). Hubungan Kepemimpinan Transformasional Dengan Kinerja Karyawan Pada Pt Surya Putra Barutama. *Agora*, 7(1).
- Jufrizen, J., & Lubis, A. S. P. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Locus Of Control Sebagai Variabel Moderating. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 41–59.
- Khoirotunnisa, S., & Pujianto, W. E. (2024). Peran Kepemimpinan Transformasional Dalam Pengembangan Organisasi Ippnu-Ippnu Di Desa Plumbungan Kecamatan Sukodono Kabupaten Sidoarjo. *Jurnal Rimba: Riset Ilmu Manajemen Bisnis Dan Akuntansi*, 2(1), 209-224.
- Krisdianti, H., Mulyanti, K., & Junengsih, J. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Studie Kasus Pt. Amf. *Indonesian Research Journal On Education*, 4(4), 299-303.
- Kurniasari, K., & Ibrahim, R. (2023). Hubungan Antara Usia, Jenis Kelamin, Masa Kerja Dan Sikap Terhadap Sistem Kerja Hybrid Dengan Produktivitas Kerja Karyawan. *Jurnal Penelitian Dan Karya Ilmiah Lembaga Penelitian Universitas Trisakti*, 177-189.
- Kurniati, N., & Rojuaniah, R. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Integritas Perilaku Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Sinomika Journal: Publikasi Ilmiah Bidang Ekonomi Dan Akuntansi*, 1(5), 1153-1172.
- Lasthuizen, K., & Badar, K. (2023). Ethical Reasoning At Work: A Cross-Country Comparison Of Gender And Age Differences. *Administrative Sciences*, 13(5), 136.
- Luthans, F., Luthans, B. C., & Luthans, K. W. (2021). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach Fourteenth Edition*. Iap.
- Makdoom, M., & Aamir, T. S. (2023). Mediating Effect Of Job Experience On The Relation Between Level Of Education And Moral Integrity At The Workplace. *Journal Of Education And Educational Development*, 10(1), 160-182.
- Mangkunegara. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya, Bandung
- Meutia, K. I., Alqorrib, Y., Fauzi, A., Langi, Y., Fauziah, Y. N., Apriyanto, W., & Ramadhani, Z. I. (2022). Pengaruh Usia Karyawan Dan Absensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 3(6), 674-681.
- Mutamimah. 2001. *Globalisasi Dan Kepemimpinan Transformasional*. Jurnal Ekonomi Dan Bisnis. Semarang: Fe Universitas Islam Sultan Agung.
- Ndolu, J. L., Niha, S. S., & Manafe, H. A. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Disiplin Kerja sebagai Variabel Mediasi (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumberdaya Manusia). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 4(2), 183-197.
- Northouse, P.G. (2021). *Leadership: Theory And Practice*. Sage Publications.
- O’leary, Elizabeth. 2001. *Kepemimpinan*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Andi

- Priyatmo, Cornelius L. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Kepuasan Kerja. *Jurnal Ekonomi* Vol.9 No.1, Jakarta: Feb Universitas Esa Unggul.
- Purwati, A. A., & Wijaya, I. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Integritas, Kompetensi, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt. Golden Riau Jaya Pekanbaru. 16(2), 132–141.
- Rahmadani, S. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Integritas Terhadap Kinerja Pegawai. *Jess (Journal Of Education On Social Science)*, 4(2), 165-179.
- Ritonga, A., & Bahri, S. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Pt. Mode Fashion Medan. *Jesya*, 5(2), 1427–1442.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., Millett, B., & Boyle, M. (2021). *Organizational Behavior*. Pearson.
- Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2008). *Perilaku Organisasi. Organizational Behavior*. Buku 1. Edisi 12. Penerjemah: Angelica, D., Cahyani, R., Dan Rosyid, A. Jakarta: Salemba Empat.
- Roisyah, S., & Viyani, A. O. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Yang Di Mediasi Oleh Pemberdayaan Karyawan (Studi Kasus Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Sleman). *Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis (Jemb)*, 2(1), 465-477.
- Rorimpanday, Lidya. 2013. Gaya Kepemimpinan Trasformasional, Transaksional, Situasional, Pelayanan Dan Autentik Terhadap Kinerja Pegawai Kelurahan Di Kecamatan Bunaken Kota Manado. *Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Jurusan Manajemen. Jurnal Emba*. Issn 2303-1174. Vol.1 No.4: 2233-2244.
- Rosmi, R. And Syamsir, S. (2020). The Important Of Integrity Values As Corruption Prevention Measures. *Test Engineering And Management Journal*, Issue: March-April 2020, Volume 83. Pp. 12043-12054.
- Saputra, F., & Muthalib, A. A. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Integritas Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Kota Kendari. *Jurnal Multidisipliner Bharasumba*, 2(04), 273-295.
- Savitri, C. A., Anggraeni, N. L. P. N., & Santosa, D. F. (2023). Analisis Faktor Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt Sinkona Indonesia Lestari. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 14(2), 110-124.
- Srilestari, N. A., & Indriyaningrum, K. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Pemberdayaan Karyawan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Kota Woodcraf Furniture Jepara. *Jesya*, 6(2), 1806–1812.
- Tasi, Riri And Syamsir, S. (2020). The Influence Of Integrity And Loyalty On Employee Performance. *International Journal Of Research And Analytical Reviews (Ijrar)*. March 2020, Volume 7, Issue 1. Pp. 774-779.
- Tucunan *Et Al.* (2014). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Dan Kinerja Karyawan (Sudi Kasus Pada Pt. Pandawa). *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayanan*. Issn: 2337-3067. Vol.3 No.9: 533-550

- Usman, S., Lasiatun, K., Lasiatun, K., Kesek, M. N. ., Riatmaja, D. S. ., Papia, J. N. T. ., & B, A. M. . (2023). Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai (Studi Literatur Manajemen Sumber Daya). *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(2), 10462–10468.
- Utami, U. I. (2015). Pengaruh Integritas, Obyektifitas, Kerahasiaan, Kompetensi Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Auditor Di Inspektorat Prov Riau. *Journal Of Research In Business And Management*, Vol.2 No.2(Jom.Fekon)
- Utriso, Edy. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Predana Media Group
- Wahyuni, R. S., & Syamsir. (2020). The Influence Of Integrity And Human Resource Management Towards Employee Performance. *International Journal Of Research And Analytical Reviews*, 7(1)
- Wahyuni, S. (2020). Pengaruh Penerapan E-Kinerja Dan Integritas Terhadap Kinerja Pegawai. *Jess (Journal Of Education On Social Science)*, 4(2), 153-164.
- Widjaja, Y. R., Rahmayani, R., & Dini, A. D. (2019). Effect Of Leadership Style On Performance Of Employees Pt Lintas Mediatama Bandung. *Jurnal Apresiasi Ekonomi*, 7(2), 202–208.
- Widodo, E. S. (2015). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Wirawan. 2013. *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi Dan Penelitian*. Jakarta: Pt. Raja Grafindo Persada.
- Xiong, B., Wu, X., & Sui, Q. (2023). The Impact Of Transformational Leadership On The Turnover Intention Of The New Generation Of Knowledgeable Employees: A Moderated Mediation Model. *Frontiers In Psychology*, 13, 1090987.
- Yang, C., Bu, S., Fan, Y., Wan, W. X., Wang, R., & Foley, A. (2023). Data-Driven Prediction And Evaluation On Future Impact Of Energy Transition Policies In Smart Regions. *Applied Energy*, 332, 120523.
- Yukl, G. (2020). *Leadership In Organizations*. Pearson Education.
- Yuliana, I., & Paranoan, D. B. (2017). Penempatan Pegawai Dalam Meningkatkan Kinerja Di Lingkungan Kerja Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kota Samarinda. *Jurnal Administrative Reform*, 3(4), 428-440.

LAMPIRAN 1

SKALA PENELITIAN

Lampiran 1. Skala Kinerja Pegawai

PETUNJUK PENGISIAN

Bapak/Ibu akan diberikan 38 pernyataan. Silahkan baca dan pahami. Semua jawaban adalah benar, tidak ada jawaban yang salah. kemudian berikan tanda pada kolom pilihan jawaban yang tersedia:

SS (Sangat Sesuai) : Apabila pernyataan tersebut sangat cocok dengan pribadi saudara

S (Sesuai) : Apabila pernyataan tersebut cocok dengan pribadi saudara

TS (Tidak Sesuai) : Apabila pernyataan tersebut tidak cocok dengan pribadi saudara

STS (Sangat Tidak Sesuai) : Apabila pernyataan tersebut sangat tidak cocok dengan pribadi Saudara

NO	PERNYATAAN	SS	S	TS	STS
1.	Saya selalu mengerjakan pekerjaan tepat waktu				
2.	Kerjasama tidak akan mempengaruhi kemajuan kerja saya				
3.	Saya melakukan pekerjaan dengan akurat tanpa membuat kesalahan dalam memproses pekerjaan.				
4.	Tugas yang saya kerjakan melebihi batas waktu yang ditentukan.				
5.	Seringkali saya menunda menyelesaikan pekerjaan				
6.	Kerjasama yang baik antar rekan kerja membuat pekerjaan lebih cepat terselesaikan				
7.	Saya pernah melakukan kesalahan memproses sebuah pekerjaan dari masyarakat.				
8.	Saya mampu memproses data secara tuntas untuk kepentingan masyarakat.				
9.	Saya tidak pernah absen saat bekerja				
10.	Saya merasa lebih mampu bekerja dengan baik apabila dikerjakan sendiri dari pada bersama tim				
11.	Saya bekerja mengutamakan mutu untuk melayani masyarakat.				
12.	Target saya kurang dari standar yang ditentukan.				
13.	Saya lebih sering absen saat jam bekerja				
14.	Karyawan menggunakan sumber daya organisasi secara efektif				
15.	Hasil kerja saya sesuai dengan standar yang ditentukan oleh atasan.				

16.	Saya sudah lama menjadi pegawai di instansi ini				
17.	Saya merasa sulit menerima saran yang menurut saya tidak tepat				
18.	Saya bekerja sesuai dengan peraturan yang ada dalam menyampaikan informasi perusahaan.				
19.	Saya ragu dengan kemampuan saya dalam bekerja sebagai pegawai.				
20.	Saya memiliki kesadaran untuk bekerjasama dalam mencapai tujuan organisasi				
21.	Saya pernah melanggar aturan yang berlaku dalam menyampaikan informasi kepada masyarakat.				
22.	Saya mampu mencapai target yang diberikan atasan.				
23.	saya mengetahui waktu kerja yang sesuai dengan waktu kerja yang ada				
24.	Tim hanya membuat saya semakin lambat dalam menyelesaikan pekerjaan				
25.	Saya bekerja sesuai jadwal yang ditetapkan pemerintah.				
26.	Saya bekerja mengikuti suasana hati tanpa mempedulikan target.				
27.	Sulit bagi saya untuk mencapai target waktu bekerja				
28.	Saya memiliki keterbukaan dalam menyampaikan dan menerima pendapat dan kritik				
29.	Saya pernah cuti kerja tanpa permohonan izin dengan atasan.				
30.	Saya mampu memenuhi beban pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya.				
31.	Saya tetap dapat menyelesaikan pekerjaan walaupun terganggu waktu cuti				
32.	Saya melakukan pekerjaan sesuai dengan keinginan sendiri				
33.	Saya melaksanakan tugas tanpa membebani karyawan lain yang bekerja.				
34.	Saya merasa tidak menguasai informasi terbaru yang harus disampaikan kepada masyarakat.				
35.	Saya memiliki kendala untuk datang tepat waktu sehingga saya sering terlambat				
36.	Saya memiliki kemampuan untuk bekerja dalam tim				
37.	Saya merasa terbebani bekerja sama dengan karyawan lain.				
38.	Saya mampu melebihi kapasitas pekerjaan dari rekan kerja yang lain.				

Lampiran 2. Skala Kepemimpinan Transformasional

PETUNJUK PENGISIAN

Bapak/Ibu akan diberikan 43 pernyataan. Silahkan baca dan pahami. Semua jawaban adalah benar, tidak ada jawaban yang salah. Kemudian berikan tanda pada kolom pilihan jawaban yang tersedia:

SS (Sangat Sesuai) : Apabila pernyataan tersebut sangat cocok dengan pribadi saudara

S (Sesuai) : Apabila pernyataan tersebut cocok dengan pribadi saudara

TS (Tidak Sesuai) : Apabila pernyataan tersebut tidak cocok dengan pribadi saudara

STS (Sangat Tidak Sesuai) : Apabila pernyataan tersebut sangat tidak cocok dengan pribadi Saudara

NO.	PERTANYAAN	SS	S	TS	STS
1.	Pemimpin tidak mencari peluang baru untuk organisasi.				
2.	Pemimpin saya memahami ke mana organisasi akan dibawa				
3.	Pemimpin saya menginspirasi orang lain dengan rencana di masa depan.				
4.	Pemimpin saya tidak berkomitmen kepada harapan organisasi.				
5.	Pemimpin saya memimpin dengan “melakukan” bukan hanya sekedar “berbicara”.				
6.	Pemimpin saya memimpin dengan contoh.				
7.	Pemimpin saya memupuk kerja sama.				
8.	Pemimpin saya memiliki karyawan yang dapat diajak kerja sama untuk tujuan bersama.				
9.	Pemimpin saya mengandalkan sikap baik dan semangat.				
10.	Pemimpin saya menuntut kinerja yang terbaik dari karyawan.				
11.	Pemimpin saya bertindak tanpa mempedulikan perasaan karyawannya.				
12.	Pemimpin saya menghormati pribadi karyawan.				
13.	Keputusan Pemimpin sering berdasarkan emosi.				
14.	Memberikan inspirasi pada saya cara-cara dalam melihat masalah-masalah yang mulanya sangat sulit				

15.	Pemimpin tidak memberikan wawasan dan kesadaran.				
16.	Pemimpin menetapkan standart perilaku yang Tinggi				
17.	Pemimpin menunjukkan keyakinan terhadap semua aturan dan perintah Pemimpin				
18.	Menimbulkan rasa hormat				
19.	Pemimpin tidak menimbulkan perasaan banggadan percaya.				
20.	Pemimpin tidak menumbuhkan komitmen karyawan.				
21.	Menegakkan perilaku moral yang etis.				
22.	Membuat saya senang bila saya berada disekitarnya				
23.	Pemimpin mendapatkan rasa hormat hormat dari para pegawai.				
24.	Pemimpin memberikan nasihat yang sangat penting bagi pengembangan diri saya				
25.	Pemimpin tidak bersedia mendengarkan kesulitan dan keluhan yang saya alami.				
26.	Pemimpin tidak berupaya meningkatkan pengembangan diri saya.				
27.	Bawahan dikembangkan secara suksedan diarahkan dalam meningkatkan potensi mereka				
28.	Pemimpin menghindari untuk terlibat dalam pekerjaan kami				
29.	Pemimpin memberikan arahan dan pelatihanketika ada sistem dan peraturan yang baru				
30.	Pemimpin menyelesaikan masalah dari berbagai sudut pandang.				
31.	Pemimpin mendorong saya untuk menggunakan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan				
32.	Pemimpin mendorong saya untuk selalu inovatif dalam menyelesaikan pekerjaan.				
33.	Pemimpin mendorong saya untuk menyelesaikan masalah pekerjaan secara rasional/logis				
34.	Pemimpin saya tidak bersemangat untuk mendengarkan ide/gagasan saya.				
35.	Pemimpin tidak memberi tahu saya bagaimana mengerjakan pekerjaan saya secara detail.				
36.	Pemimpin menajamkan kepekaan dalam pikiran dan imajinasi dalam menyelesaikan				

	pekerjaan.				
37.	Pemimpin tidak membangkitkan kesadaran anggota tentang permasalahan yang dihadapi.				
38.	Memeriksa kembali setiap tugas dan pekerjaan diberikan.				
39.	Pemimpin tidak mengarahkan karyawan untuk menyadari bahwa perilaku kerja mereka bermanfaat bagi mereka sendiri dan organisasi.				
40.	Pemimpin sering memberikan nasihat dan dorongan kepada karyawannya, agar terus memberikan pelayanan terbaik.				
41.	Pemimpin mengemukakan visi dan misi yang menghubungkan dan menyatukan anggota dan pemimpinnya dalam mencapai tujuan organisasi.				
42.	Pemimpin mengkomunikasikan harapan organisasi yang ideal untuk menumbuhkan semangat semua karyawan.				
43.	Pemimpin saya tidak memberikan contoh dengan tindakan dan perilaku.				

Lampiran 3. Skala Integritas Moral

PETUNJUK PENGISIAN

Bapak/Ibu akan diberikan 43 pernyataan. Silahkan baca dan pahami. Semua jawaban adalah benar, tidak ada jawaban yang salah. kemudian berikan tanda pada kolom pilihan jawaban yang tersedia:

SS (Sangat Sesuai) : Apabila pernyataan tersebut sangat cocok dengan pribadi saudara

S (Sesuai) : Apabila pernyataan tersebut cocok dengan pribadi saudara

TS (Tidak Sesuai) : Apabila pernyataan tersebut tidak cocok dengan pribadi saudara

STS (Sangat Tidak Sesuai) : Apabila pernyataan tersebut sangat tidak cocok dengan pribadi Saudara

NO	PERNYATAAN	SS	S	TS	STS
1.	Saya mampu menenangkan diri saya saat ada masalah dalam pekerjaan				
2.	Saya akan marah dan menyalahkan orang lain saat ada masalah didalam pekerjaan				
3.	Saya bertanggung jawab atas pekerjaan yang diberikan kepada saya				
4.	Saya mengabaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya				
5.	Saya focus pada pencapaian yang sudah ditargetkan Pemerintah				
6.	Saya hanya fokus pada pekerjaan saya saja				
7.	Saya membantu teman yang dalam kesulitan				
8.	Saya tidak peduli dengan masalah yang dihadapi teman saya				
9.	Saya akan mengklarifikasi setiap masalah dengan mitra kerja saya				
10.	Saya akan menyalahkan mitra kerja saya apabila terjadi kesalahan didalam pekerjaan				
11.	Saya akan membimbing mitra kerja saya agar mencapai target yang telah ditetapkan pemerintah				
12.	Saya akan membanggakan diri saya didepan orang lain atas prestasi yang saya dapatkan				
13.	Saya akan menegur teman saya dengan cara baik apabila teman saya melakukan kesalahan				
14.	Saya tidak peduli apa yang dilakukan teman saya				

15.	Saya percaya diri apabila yang saya lakukan adalah hal benar				
16.	Saya merasa tidak mampu mengerjakan tugas dengan baik				



LAMPIRAN 2

OUTPUT HASIL PENELITIAN



Lampiran 1. Uji Reliabilitas

Variabel Kinerja

Putaran I

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.934	40

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Aitem01	132.82	171.966	.591	.932
Aitem02	132.99	170.071	.695	.931
Aitem03	133.14	168.888	.633	.931
Aitem04	133.10	170.699	.555	.932
Aitem05	133.25	172.116	.379	.934
Aitem06	132.93	171.328	.620	.932
Aitem07	133.43	172.601	.325	.935
Aitem08	132.96	170.381	.706	.931
Aitem09	132.85	170.368	.650	.931
Aitem10	132.93	172.960	.456	.933
Aitem11	132.76	172.439	.633	.932
Aitem12	132.92	171.334	.576	.932
Aitem13	132.82	171.834	.583	.932
Aitem14	132.65	173.974	.589	.932
Aitem15	134.22	182.682	-.120	.942
Aitem16	133.08	172.631	.412	.933
Aitem17	132.85	169.947	.651	.931
Aitem18	133.12	169.525	.610	.932
Aitem19	132.84	169.867	.807	.931
Aitem20	132.96	169.856	.634	.931
Aitem21	134.46	187.953	-.340	.943
Aitem22	132.79	171.515	.634	.932
Aitem23	133.08	169.235	.607	.932
Aitem24	132.83	169.914	.781	.931
Aitem25	132.80	170.532	.726	.931
Aitem26	133.42	170.386	.385	.934
Aitem27	133.04	172.587	.423	.933
Aitem28	132.93	172.023	.529	.932
Aitem29	132.92	169.732	.630	.931

Aitem30	132.65	173.901	.588	.932
Aitem31	132.65	173.632	.613	.932
Aitem32	132.82	170.614	.752	.931
Aitem33	132.87	170.500	.747	.931
Aitem34	133.07	169.726	.462	.933
Aitem35	132.98	171.227	.559	.932
Aitem36	133.00	168.766	.708	.931
Aitem37	133.20	170.759	.450	.933
Aitem38	132.97	170.411	.599	.932
Aitem39	132.91	170.055	.664	.931
Aitem40	133.30	173.064	.350	.934

Putaran II

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.950	38

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Aitem01	128.61	181.955	.596	.949
Aitem02	128.78	180.129	.691	.948
Aitem03	128.94	178.514	.652	.948
Aitem04	128.89	180.535	.566	.949
Aitem05	129.04	181.956	.390	.951
Aitem06	128.73	181.137	.636	.949
Aitem07	129.23	182.162	.349	.951
Aitem08	128.75	180.329	.711	.948
Aitem09	128.65	180.443	.645	.949
Aitem10	128.73	182.967	.461	.950
Aitem11	128.56	182.305	.649	.949
Aitem12	128.72	181.622	.560	.949
Aitem13	128.62	181.656	.599	.949
Aitem14	128.44	183.979	.598	.949
Aitem16	128.88	181.964	.453	.950
Aitem17	128.64	179.934	.651	.949
Aitem18	128.92	179.652	.602	.949
Aitem19	128.63	179.893	.804	.948
Aitem20	128.75	180.045	.622	.949
Aitem22	128.58	181.479	.640	.949

Aitem23	128.87	179.033	.617	.949
Aitem24	128.63	179.895	.782	.948
Aitem25	128.59	180.612	.720	.948
Aitem26	129.21	180.678	.374	.952
Aitem27	128.83	182.297	.444	.950
Aitem28	128.73	182.215	.521	.949
Aitem29	128.72	179.622	.636	.949
Aitem30	128.45	183.909	.597	.949
Aitem31	128.45	183.781	.609	.949
Aitem32	128.62	180.663	.749	.948
Aitem33	128.66	180.282	.765	.948
Aitem34	128.87	179.705	.463	.950
Aitem35	128.77	181.055	.572	.949
Aitem36	128.80	179.001	.690	.948
Aitem37	129.00	181.149	.432	.950
Aitem38	128.77	180.208	.613	.949
Aitem39	128.70	180.011	.667	.948
Aitem40	129.10	182.955	.360	.951

Variabel Kepemimpinan Transformatif

Putaran I

Reliability Statistics	
Cronbach's	
Alpha	N of Items
.958	46

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Aitem01	160.51	234.507	.345	.958
Aitem02	162.51	251.287	-.430	.962
Aitem03	160.20	232.547	.659	.956
Aitem04	160.33	232.507	.630	.956
Aitem05	160.28	235.934	.310	.958
Aitem06	160.20	231.450	.758	.956
Aitem07	160.39	234.865	.291	.959
Aitem08	160.23	232.704	.717	.956
Aitem09	160.17	233.219	.731	.956
Aitem10	160.25	230.868	.788	.956
Aitem11	160.14	234.959	.624	.957

Aitem12	160.73	237.165	.195	.960
Aitem13	160.37	233.227	.565	.957
Aitem14	160.46	233.938	.328	.959
Aitem15	160.19	231.644	.830	.956
Aitem16	160.28	230.686	.761	.956
Aitem17	160.25	232.414	.728	.956
Aitem18	160.22	233.973	.530	.957
Aitem19	160.44	233.695	.468	.957
Aitem20	160.43	232.984	.591	.957
Aitem21	160.20	232.812	.735	.956
Aitem22	160.30	231.532	.649	.956
Aitem23	160.30	231.983	.572	.957
Aitem24	160.21	231.927	.789	.956
Aitem25	160.37	231.723	.691	.956
Aitem26	160.27	231.148	.806	.956
Aitem27	160.29	230.363	.800	.956
Aitem28	160.25	231.407	.659	.956
Aitem29	160.34	231.474	.550	.957
Aitem30	160.31	231.137	.686	.956
Aitem31	160.38	231.259	.600	.957
Aitem32	160.27	231.420	.759	.956
Aitem33	160.27	231.474	.736	.956
Aitem34	160.30	231.075	.773	.956
Aitem35	160.31	232.144	.717	.956
Aitem36	160.25	233.166	.615	.957
Aitem37	160.39	230.737	.639	.956
Aitem38	160.65	233.164	.375	.958
Aitem39	160.42	229.535	.719	.956
Aitem40	160.36	229.423	.652	.956
Aitem41	160.32	232.660	.606	.957
Aitem42	160.32	232.093	.550	.957
Aitem43	160.18	232.562	.740	.956
Aitem44	160.24	232.907	.635	.956
Aitem45	160.25	233.566	.586	.957
Aitem46	160.19	232.935	.607	.957

Putaran II

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.965	43

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Aitem01	152.37	228.831	.331	.967
Aitem03	152.07	226.378	.673	.964
Aitem04	152.20	226.344	.643	.965
Aitem05	152.15	229.872	.313	.966
Aitem06	152.06	225.507	.758	.964
Aitem08	152.10	226.841	.710	.964
Aitem09	152.04	227.070	.746	.964
Aitem10	152.11	224.810	.797	.964
Aitem11	152.01	229.014	.621	.965
Aitem13	152.23	227.456	.553	.965
Aitem14	152.33	228.507	.306	.967
Aitem15	152.06	225.713	.829	.964
Aitem16	152.15	224.723	.763	.964
Aitem17	152.11	226.313	.739	.964
Aitem18	152.08	227.908	.535	.965
Aitem19	152.30	227.759	.466	.965
Aitem20	152.30	227.089	.587	.965
Aitem21	152.06	226.726	.745	.964
Aitem22	152.17	225.815	.635	.965
Aitem23	152.16	225.796	.585	.965
Aitem24	152.08	225.916	.794	.964
Aitem25	152.23	225.839	.687	.964
Aitem26	152.13	225.237	.804	.964
Aitem27	152.15	224.245	.813	.964
Aitem28	152.11	225.349	.666	.964
Aitem29	152.20	225.369	.559	.965
Aitem30	152.18	225.196	.687	.964
Aitem31	152.25	225.279	.602	.965
Aitem32	152.14	225.512	.756	.964
Aitem33	152.13	225.379	.747	.964
Aitem34	152.16	225.101	.775	.964
Aitem35	152.18	226.260	.712	.964
Aitem36	152.11	227.165	.618	.965
Aitem37	152.26	224.776	.641	.965
Aitem38	152.52	226.890	.388	.966
Aitem39	152.28	223.608	.719	.964
Aitem40	152.23	223.169	.669	.964
Aitem41	152.19	226.652	.609	.965

Aitem42	152.19	226.169	.549	.965
Aitem43	152.05	226.657	.736	.964
Aitem44	152.11	226.875	.640	.965
Aitem45	152.12	227.525	.591	.965
Aitem46	152.06	226.890	.612	.965

Variabel Integritas Moral

Putaran I

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.881	16

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Aitem01	50.78	50.824	.618	.873
Aitem02	51.04	46.857	.576	.872
Aitem03	50.58	51.436	.620	.874
Aitem04	50.71	49.001	.555	.873
Aitem05	50.78	51.562	.439	.877
Aitem06	51.82	48.094	.431	.881
Aitem07	50.76	50.339	.697	.871
Aitem08	50.96	46.304	.663	.867
Aitem09	50.86	50.689	.518	.875
Aitem10	51.18	46.373	.557	.874
Aitem11	50.79	50.877	.556	.874
Aitem12	51.49	48.890	.351	.886
Aitem13	50.87	50.854	.602	.873
Aitem14	51.33	45.542	.655	.868
Aitem15	50.70	50.922	.596	.874
Aitem16	50.95	46.870	.620	.870

Lampiran 2. Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		142
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	10.95899520
Most Extreme Differences	Absolute	.074
	Positive	.047
	Negative	-.074
Test Statistic		.074
Asymp. Sig. (2-tailed)		.055 ^c
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		

Lampiran 3. Uji Linearitas

Kepemimpinan Transformasional – Kinerja

Report			
Kinerja_Pegawai			
Kep_Trans	Mean	N	Std. Deviation
118	103.00	2	.000
125	103.00	1	.
126	114.00	1	.
127	111.33	3	3.055
128	113.00	1	.
129	118.00	7	8.226
130	114.00	1	.
131	134.33	3	2.309
133	115.00	1	.
134	117.60	5	3.507
135	114.00	1	.
137	114.33	3	.577
139	124.00	2	.000
140	115.00	1	.
142	115.50	2	9.192
144	122.00	1	.
146	120.00	1	.

147	120.00	2	4.243
148	123.50	2	2.121
149	121.33	3	5.774
150	123.00	2	2.828
151	123.00	2	.000
152	122.00	1	.
153	129.00	2	.000
154	123.00	1	.
155	115.00	1	.
156	133.50	2	3.536
157	129.00	3	1.732
158	143.33	3	9.815
159	127.00	2	.000
160	146.50	4	6.351
161	143.80	5	7.225
162	136.00	1	.
163	141.40	5	9.503
164	128.33	6	12.404
165	136.00	4	10.677
166	148.83	6	3.817
167	133.67	6	9.395
168	137.20	5	9.960
169	143.73	15	6.692
170	141.13	8	8.509
171	142.00	1	.
172	142.86	14	11.279
Total	132.24	142	13.810

ANOVA Table				Sum of	df	Mean		
				Squares		Square	F	Sig.
Kinerja_Pegaw	Between	(Combined)		20511.003	42	488.357	7.579	.000
ai * Kep_Trans	Groups	Linearity		15276.743	1	15276.743	237.095	.000
		Deviation from Linearity		5234.260	41	127.665	1.981	.202
	Within Groups			6378.856	99	64.433		
	Total			26889.859	141			

Measures of Association				
	R	R Squared	Eta	Eta Squared
Kinerja_Pegawai * Kep_Trans	.754	.568	.873	.763

Integritas Moral – Kinerja

Report			
Kinerja_Pegawai			
Moral_Integrity	Mean	N	Std. Deviation
39	114.00	2	.000
40	111.70	10	3.561
42	117.33	3	3.055
43	103.00	2	.000
44	114.33	3	.577
45	115.50	2	2.121
46	119.00	4	2.828
47	122.00	5	4.062
48	130.00	2	.000
49	125.25	4	3.775
50	121.71	7	6.993
51	125.50	2	7.778
52	116.17	6	4.355
53	145.00	3	.000
54	135.57	7	11.574
55	131.00	2	8.485
56	134.78	9	8.585
57	140.50	4	4.726
58	137.85	13	12.047
59	141.91	11	9.192
60	141.56	9	7.485
61	147.38	8	2.669
62	138.83	6	8.110
64	144.11	18	7.053
Total	132.24	142	13.810

ANOVA Table							
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja_Pegawai	Between Groups	(Combined)	20378.834	23	886.036	16.058	.000
* Moral_Integrity		Linearity	17368.825	1	17368.825	314.777	.000
		Deviation from Linearity	3010.010	22	136.819	2.480	.114
	Within Groups		6511.025	118	55.178		
	Total		26889.859	141			

Measures of Association				
	R	R Squared	Eta	Eta Squared
Kinerja_Pegawai * Moral_Integrity	.804	.646	.871	.758

Lampiran 4. Uji Multikolinearitas

Coefficients ^a			
		Collinearity Statistics	
Model		Tolerance	VIF
1	Moral_Integrity	.355	2.816
	Kep_Trans	.355	2.816
a. Dependent Variable: Kinerja_Pegawai			

Collinearity Diagnostics ^a						
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	(Constant)	Variance Proportions	
					Moral Integrity	Kep_Trans
1	1	2.988	1.000	.00	.00	.00
	2	.009	17.939	.57	.30	.00
	3	.002	36.484	.42	.70	1.00
a. Dependent Variable: Kinerja_Pegawai						

Residuals Statistics ^a					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	108.92	146.65	132.24	11.379	142
Residual	-20.246	18.995	.000	7.824	142
Std. Predicted Value	-2.050	1.267	.000	1.000	142
Std. Residual	-2.569	2.410	.000	.993	142
a. Dependent Variable: Kinerja_Pegawai					

Lampiran 5. Uji Heterokedastisitas

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.148 ^a	.022	.008	4.69244
a. Predictors: (Constant), Kep_Trans, Moral_Integrity				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	68.433	2	34.217	1.554	.215 ^b
	Residual	3060.634	139	22.019		
	Total	3129.067	141			
a. Dependent Variable: ABS_RES						
b. Predictors: (Constant), Kep_Trans, Moral_Integrity						

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	-.327	4.055		.936
	Moral_Integrity	.041	.089	.065	.645
	Kep_Trans	.028	.043	.091	.521
a. Dependent Variable: ABS_RES					

Lampiran 6. Regresi Berganda

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.824 ^a	.679	.674	7.881
a. Predictors: (Constant), Kep_Trans, Moral_Integrity				

Kinerja	RENDAH	Count	3	5	15	5	28
		% within Kinerja	10.7%	17.9%	53.6%	17.9%	100.0%
	SEDANG	Count	13	21	37	13	84
		% within Kinerja	15.5%	25.0%	44.0%	15.5%	100.0%
	TINGGI	Count	5	8	12	5	30
		% within Kinerja	16.7%	26.7%	40.0%	16.7%	100.0%
Total	Count		21	34	64	23	142
	% within Kinerja		14.8%	23.9%	45.1%	16.2%	100.0%

Kinerja * Jenis_Kelamin Crosstabulation					
			Jenis_Kelamin		Total
			laki-laki	Perempuan	
Kinerja	RENDAH	Count	18	10	28
		% within Kinerja	64.3%	35.7%	100.0%
	SEDANG	Count	54	30	84
		% within Kinerja	64.3%	35.7%	100.0%
	TINGGI	Count	23	7	30
		% within Kinerja	76.7%	23.3%	100.0%
Total	Count		95	47	142
	% within Kinerja		66.9%	33.1%	100.0%

Variabel Kepemimpinan Transformasional

Kep_Trans * Masa_Kerja Crosstabulation						
			Masa_Kerja			Total
			>10 tahun	1-5 tahun	6-10 tahun	
Kep_Trans	RENDAH	Count	3	10	18	31
		% within Kep_Trans	9.7%	32.3%	58.1%	100.0%
	SEDANG	Count	8	33	56	97
		% within Kep_Trans	8.2%	34.0%	57.7%	100.0%
	TINGGI	Count	1	4	9	14
		% within Kep_Trans	7.1%	28.6%	64.3%	100.0%
Total	Count		12	47	83	142
	% within Kep_Trans		8.5%	33.1%	58.5%	100.0%

Kep_Trans * Usia Crosstabulation							
			Usia				
			17-25	26-35	36-45	46-55	
			tahun	tahun	tahun	tahun	Total
Kep_Trans	RENDAH	Count	3	9	15	4	31
		% within Kep_Trans	9.7%	29.0%	48.4%	12.9%	100.0%
	SEDANG	Count	16	22	41	18	97
		% within Kep_Trans	16.5%	22.7%	42.3%	18.6%	100.0%
	TINGGI	Count	2	3	8	1	14
		% within Kep_Trans	14.3%	21.4%	57.1%	7.1%	100.0%
Total	Count	21	34	64	23	142	
	% within Kep_Trans	14.8%	23.9%	45.1%	16.2%	100.0%	

Kep_Trans * Jenis_Kelamin Crosstabulation					
			Jenis_Kelamin		
			laki-laki	Perempuan	Total
Kep_Trans	RENDAH	Count	16	15	31
		% within Kep_Trans	51.6%	48.4%	100.0%
	SEDANG	Count	69	28	97
		% within Kep_Trans	71.1%	28.9%	100.0%
	TINGGI	Count	10	4	14
		% within Kep_Trans	71.4%	28.6%	100.0%
Total	Count	95	47	142	
	% within Kep_Trans	66.9%	33.1%	100.0%	

Variabel Integritas Moral

Moral_Integrity * Masa_Kerja Crosstabulation						
			Masa_Kerja			
			>10 tahun	1-5 tahun	6-10 tahun	Total
Moral_Integrity	RENDAH	Count	5	5	16	26
		% within Moral_Integrity	19.2%	19.2%	61.5%	100.0%
	SEDANG	Count	7	36	55	98
		% within Moral_Integrity	7.1%	36.7%	56.1%	100.0%
	TINGGI	Count	0	6	12	18
		% within Moral_Integrity	0.0%	33.3%	66.7%	100.0%
Total		Count	12	47	83	142
		% within Moral_Integrity	8.5%	33.1%	58.5%	100.0%

Moral_Integrity * Usia Crosstabulation							
			Usia				
			17-25	26-35	36-45	46-55	
			tahun	tahun	tahun	tahun	Total
Moral_Integrity	RENDAH	Count	3	3	13	7	26
		% within Moral_Integrity	11.5%	11.5%	50.0%	26.9%	100.0%
	SEDANG	Count	16	26	42	14	98
		% within Moral_Integrity	16.3%	26.5%	42.9%	14.3%	100.0%
	TINGGI	Count	2	5	9	2	18
		% within Moral_Integrity	11.1%	27.8%	50.0%	11.1%	100.0%
Total		Count	21	34	64	23	142
		% within Moral_Integrity	14.8%	23.9%	45.1%	16.2%	100.0%

Moral_Integrity * Jenis_Kelamin Crosstabulation					
			Jenis_Kelamin		
			laki-laki	Perempuan	Total
Moral_Integrity	RENDAH	Count	16	10	26
		% within Moral_Integrity	61.5%	38.5%	100.0%
	SEDANG	Count	65	33	98
		% within Moral_Integrity	66.3%	33.7%	100.0%
	TINGGI	Count	14	4	18
		% within Moral_Integrity	77.8%	22.2%	100.0%
Total	Count	95	47	142	
	% within Moral_Integrity	66.9%	33.1%	100.0%	

LAMPIRAN 3

SURAT PENELITIAN



Lampiran 1. Surat Izin Penelitian



13 Juni 2024

Nomor : 964/PPS-UMA/WDI/01/VI/2024
Lamp : -
Hal : Izin Penelitian

Kepada Yth. Bapak/Ibu :
Kepala Kantor Wilayah Bea Cukai Sumatera Utara
Gedung Keuangan Negara, Jl. Pangeran Diponegoro No.30
A, Madras Hulu, Kec. Medan Polonia, Kota Medan,
Sumatera Utara 20152

Di -
Tempat

Dengan hormat,

Sehubungan dengan adanya Tugas Akhir mahasiswa Program Magister Psikologi Universitas Medan Area, kami mohon kesediaan Saudara untuk memberikan izin kepada mahasiswa yang tersebut namanya di bawah ini :

Nama : Aji Yulhaidir
NPM : 221804013
Program Studi : Magister Psikologi

Untuk melaksanakan penelitian di tempat yang Saudara pimpin sebagai bahan melengkapi tugas-tugas penulisan Tesis pada Program Magister Psikologi Universitas Medan Area.

Disamping itu perlu kami sampaikan bahwa mahasiswa yang tersebut diatas mengambil judul "*Pengaruh Transormational Leadership Dan Moral Integrity Terhadap Employee Performance Pada PNS Di Kanwil Bea Cukai Sumatera Utara - Medan*".

Demikian disampaikan, atas bantuan dan kerjasama yang baik diucapkan terimakasih.

Wakil Bidang Penjaminan Mutu



Dr. Adeby Masitho Batubara, S.Sos, MAP

Tembusan :
1. Ketua Program Studi - M.Psi



Lampiran 2. Surat Izin Pengambilan Data



13 Juni 2024

Nomor : 964/PPS-UMA/WDI/01/VI/2024
Lamp : -
Hal : Pengambilan Data

Kepada Yth. Bapak/Ibu:
Kepala Kantor Wilayah Bea Cukai Sumatera Utara
Gedung Kenangan Negara, Jl. Pangeran Diponegoro No.30
A, Madras Hulu, Kec. Medan Polonia, Kota Medan,
Sumatera Utara 20152

Di -
Tempat

Dengan hormat,

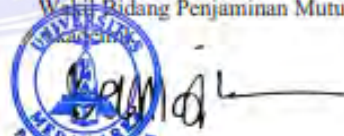
Sehubungan dengan adanya Tugas Akhir mahasiswa Program Magister Psikologi Universitas Medan Area, kami mohon kesediaan Saudara untuk memberikan izin kepada mahasiswa yang tersebut namanya di bawah ini :

N a m a : Aji Yulhaidir
NPM : 221804013
Program Studi : Magister Psikologi

Untuk melaksanakan pengambilan data di tempat yang Saudara pimpin sebagai bahan melengkapi tugas-tugas penulisan Tesis pada Program Magister Psikologi Universitas Medan Area.

"Pengaruh *Transormational Leadership* Dan *Moral Integrity* Terhadap *Employee Perfomance* Pada PNS Di Kanwil Bea Cukai Sumatera Utara - Medan"

Demikian disampaikan, atas bantuan dan kerjasama yang baik diucapkan terimakasih.

Wakil Bidang Penjaminan Mutu

Dr. Beby Masitho Batubara, S.Sos, MLAP



Lampiran 3. Surat Bukti Telah Melakukan Penelitian dari Instansi



KEMENTERIAN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA
DIREKTORAT JENDERAL BEA DAN CUKAI
KANTOR WILAYAH DIREKTORAT JENDERAL BEA DAN CUKAI
SUMATERA UTARA
JALAN PANGERAN DIPONEGORO NOMOR 30A, GKN MEDAN LT.4, MEDAN 20152
TELEPON (061) 4519520; FAKSIMILE (061) 4512404; LAMAN kwbcsumut.beacukai.go.id
PUSAT KONTAK LAYANAN 1500225; SUREL kwbcsumut@customs.go.id

SURAT KETERANGAN
NOMOR KET-6/WBC.021/2024

Yang bertanda tangan di bawah ini, Kepala Bagian Umum Kantor Wilayah Bea dan Cukai Sumatera Utara dengan ini menerangkan bahwa:

Nama	: Aji Yulhaidir
NPM	: 221804013
Jenis Kelamin	: Laki-laki
Program Studi	: Magister Psikologi
Universitas	: Universitas Medan Area

adalah benar telah menyelesaikan penelitian di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Sumatera Utara sejak bulan Juli hingga November 2024 dalam rangka penyusunan tesis yang berjudul "PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN INTEGRITAS MORAL TERHADAP KINERJA PAGAWAI DI LINGKUNGAN KANWIL BEA DAN CUKAI SUMUT".

Demikian Surat Keterangan ini dibuat dengan sebenarnya agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Medan, 10 Desember 2024
Kepala Bagian Umum



Ditandatangani
Edy Susanto

LAMPIRAN 4

DATA MENTAH



Lampiran 1. Data Mentah Variabel Kinerja Pegawai

KK1	KK2	KK3	KK4	KK5	KK6	KK7	KK8	KK9	KK10	KK11	KK12	KK13	KK14	KK15	KK16	KK17	KK18	KK19	KK20	KK21	KK22	KK23
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	1	4	3	4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4
4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	4	3	3	3	3	4	2	4	4	4	3	4	3
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
4	3	2	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	2	3	3
4	3	2	1	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3
4	3	3	3	3	4	2	3	4	3	3	3	4	4	2	4	3	4	4	4	3	4	4
3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	4	3	2	3	3	4	4	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3

4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3
4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
3	2	2	3	3	3	2	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	2	3	3	2	3	3	4	4	3	4	4	3	2	3	3	3	4	1	4	4
3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3
3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	1	3	4	1	4	3	3	3
4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3
4	4	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	3	2	4	2	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3
4	4	4	4	4	1	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	2	3	4	4	4	4	3	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	3	3	2	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	2	4	2	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	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	3	4	4
4	3	4	3	3	3	4	3	4	2	4	1	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4
4	4	2	2	3	3	2	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3

4	4	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
4	3	2	3	3	4	2	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4
4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4
4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4
1	4	3	3	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3
4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4
3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	1	3	3	3
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	2	3	3	4	2	4	4	4	3	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4
3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2
4	4	3	4	3	3	2	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	2	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	3	3	4	2	3	4	3	4	4	3	4	2	4	3	4	3	4	3	4	4

3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	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	4
4	4	4	2	1	4	3	2	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4
4	3	3	3	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	1	4	1	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	3	4	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	3	3	2	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3
4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	2	4	3	4	3	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	2	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	3	4	2	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	2	3	3	4	2	4	4	4	3	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4

4	4	4	3	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4
3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2
4	4	3	4	3	3	2	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	2	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	3	3	4	2	3	4	3	4	4	3	4	2	4	3	4	3	4	3	4	4
3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	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	4
4	4	4	2	1	4	3	2	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4
4	3	3	3	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	1	4	1	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	3	4	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	3	3	2	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3
4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	2	4	3	4	3	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	2	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	3	4	2	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3

KK24	KK25	KK26	KK27	KK28	KK29	KK30	KK31	KK32	KK33	KK34	KK35	KK36	KK37	KK38
3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3
4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	2
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	2
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4
3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	2	4	3	3	3
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	3	3
3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	2	3	3	3	3
3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	2	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3
3	2	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	2	4	3
3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3

3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3
2	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3
2	2	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3
2	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4
3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	2	4	4	3
2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	2
2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3
2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	2	4	3	3
2	2	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3
4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
1	2	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4
4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1
3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	1	4	4
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3
3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

2	4	4	3	4	4	4	4	2	3	4	4	2	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3
3	2	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2
4	2	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
1	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	2
2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2
3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	2
4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	2
3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
4	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3
2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3
2	3	3	1	3	3	3	3	2	3	3	1	3	3	2
3	4	4	4	4	4	4	3	2	4	3	3	2	3	4
2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3

4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
3	3	3	3	4	3	4	4	1	3	4	3	4	3	3
3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
1	4	4	4	4	4	4	4	1	4	1	1	4	1	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4
2	3	3	4	4	4	3	3	3	2	3	3	3	4	3
4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3
3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1
1	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	3	3	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	4
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	3	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
3	3	3	3	4	4	4	4	1	4	4	3	4	3	3
3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3

4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	1	4	4	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
4	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3
2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3
2	3	3	1	3	3	3	3	2	3	3	1	3	3	2
3	4	4	4	4	4	4	3	2	4	3	3	2	3	4
2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
3	3	3	3	4	3	4	4	1	3	4	3	4	3	3
3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
1	4	4	4	4	4	4	4	1	4	1	1	4	1	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4
2	3	3	4	4	4	3	3	3	2	3	3	3	4	3
4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3
3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1
1	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

3	4	3	3	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	4
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	3	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
3	3	3	3	4	4	4	4	1	4	4	3	4	3	3
3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3
4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	1	4	4	3

Lampiran 2. Data Mentah Variabel Kepemimpinan Transformasional

KT1	KT2	KT3	KT4	KT5	KT6	KT7	KT8	KT9	KT10	KT11	KT12	KT13	KT14	KT15	KT16	KT17	KT18	KT19	KT20	KT21	KT22	KT23
4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4
2	4	4	1	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3
4	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4
3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4
3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4

4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
1	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	1	4	4	3	3
3	3	3	3	2	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	2	4	2	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4

4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	2	3	4	4	4	3	3
4	4	3	4	4	3	4	4	4	2	1	4	4	3	3	2	3	4	4	4	4	3
4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3
3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3
3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4
1	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	4	4	3	2	4	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

2	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3
3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	1	4	4	4	4	4	4	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	2	3
2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	3	4	3	4	3	3	3
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4
4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	1	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	1	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
2	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3
3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4

1	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	4	4	3	2	4	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3
3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	1	4	4	4	4	4	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	2	3
2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4
3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	3	4	3	4	3	3
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4
4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	1	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	1	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
2	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3
3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4

KT2 4	KT2 5	KT2 6	KT2 7	KT2 8	KT2 9	KT3 0	KT3 1	KT3 2	KT3 3	KT3 4	KT3 5	KT3 6	KT3 7	KT3 8	KT3 9	KT4 0	KT4 1	KT4 2	KT4 3
3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3
3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	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	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4
4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3
3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4
3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4

4	4	1	4	4	2	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4
4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	1	4	4	3	4	4	4	4	4	4
4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	4	4	3	3	4	4
4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

4	4	4	1	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	2	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3
4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4
4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	1	1	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4
3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4
3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	2	2	3	1	3	2	3	3	4	2	1	3	1	3	2	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4

3	2	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3
4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	4	4	4	4	4	4	4	1
4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4
3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	3	4	3	3	4	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3

4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	2	2	3	1	3	2	3	3	4	2	1	3	1	3	2	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
3	2	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3
4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	4	4	4	4	4	4	4	1
4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4
3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	3	4	3	3	4	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3
4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4



Lampiran 3. Data Mentah Variabel Integritas Moral

MI1	MI2	MI3	MI4	MI5	MI6	MI7	MI8	MI9	MI10	MI11	MI12	MI13	MI14	MI15	MI16
3	2	4	4	4	2	4	4	3	2	3	2	4	2	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	4	4	4
3	4	3	4	3	2	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
3	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4
3	2	4	2	3	2	3	2	2	2	3	4	3	2	3	2
4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	4	4	3	2	3	2	3	4	3	4	3	2	4	4
4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	2	4	2	4	2	4	2	3	2	4	4
3	2	4	4	3	2	4	2	3	2	4	2	4	2	4	2
3	2	3	2	4	1	3	2	3	2	3	4	3	2	3	2
3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
3	2	4	4	3	2	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4
3	4	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	3	4	4	2
3	2	3	2	3	2	3	4	3	4	3	2	3	2	3	2
3	2	4	4	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	4
3	2	4	4	3	2	3	2	4	2	4	4	4	2	3	4
3	2	4	4	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	4	4
3	4	4	4	3	2	4	2	4	2	3	4	3	2	3	2
4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	4	4	3	2	3	2	3	2	3	2	4	4	4	4

4	4	4	4	4	2	4	4	3	4	3	2	3	2	3	4
3	2	2	4	3	2	4	4	3	4	3	4	3	2	3	4
4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4
4	4	4	4	4	2	4	4	2	4	3	4	4	2	4	4
3	2	4	4	3	2	3	4	4	4	4	2	3	2	4	4
4	2	4	2	4	2	4	4	3	4	4	2	3	2	4	2
3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4
3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
3	4	3	2	4	2	3	2	4	4	3	2	3	2	4	2
4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4
3	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4
3	4	4	2	3	2	4	4	4	2	3	2	4	2	4	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	3	4	3	4
4	4	4	4	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
3	2	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	2	3	2	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	2	3	2	4	2	4	2	3	4	3	2
4	4	4	4	3	2	3	4	3	4	3	2	3	2	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4
3	2	4	4	2	2	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4

4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2
3	4	4	2	3	2	4	4	3	2	3	2	3	2	4	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	2
3	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2
4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	1	3	2	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
3	4	3	4	3	2	3	4	3	4	3	4	3	4	3	2
3	4	4	4	3	2	3	2	4	2	3	4	3	2	4	2
4	4	4	4	3	2	3	4	4	4	3	2	3	4	4	4
3	2	3	4	3	2	3	2	2	2	3	4	3	2	3	4
3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	2	3	4	3	2
3	2	3	4	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2
3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4
4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	2	4	2	4	4
4	4	4	4	4	2	3	2	3	2	3	2	3	2	4	2
4	2	4	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	4	2
3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
3	2	3	4	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	4
4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	3	2	4	4
4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	3	4	4	2	3	4	3	2	4	2	3	2	3	2
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	2	4	4	4	4

4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	2	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	2	4	2	3	2	4	2	4	2	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	1	4	4	4	2	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4
4	4	4	4	4	2	4	4	2	4	4	4	3	4	3	4
3	4	4	4	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2
4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	2	3	2	2	2	3	2	4	2	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	2	2	3	4	3	4	3	4	3	2	3	4
3	4	4	4	4	2	3	4	3	4	4	2	3	2	4	4
3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
3	2	4	4	4	4	4	4	3	2	4	2	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	1	4	4	4	4	3	1	4	2	4	4
4	4	4	4	4	1	4	4	4	2	4	1	4	4	4	4
4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	3	4	4	2	3	4	4	2	4	2	3	2	3	2
4	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4
3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2
3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4
4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	2	4	2	4	4
4	4	4	4	4	2	3	2	3	2	3	2	3	2	4	2

4	2	4	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	4	2
3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
3	2	3	4	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	4
4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	3	2	4	4
4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	3	4	4	2	3	4	3	2	4	2	3	2	3	2
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	2	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	2	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	2	4	2	3	2	4	2	4	2	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	1	4	4	4	2	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4
4	4	4	4	4	2	4	4	2	4	4	4	3	4	3	4
3	4	4	4	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2
4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	2	3	2	2	2	3	2	4	2	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	2	2	3	4	3	4	3	4	3	2	3	4
3	4	4	4	4	2	3	4	3	4	4	2	3	2	4	4
3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
3	2	4	4	4	4	4	4	3	2	4	2	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	1	4	4	4	4	3	1	4	2	4	4
4	4	4	4	4	1	4	4	4	2	4	1	4	4	4	4

4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	3	4	4	2	3	4	4	2	4	2	3	2	3	2
4	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4

