

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG
MEMPENGARUHI KINERJA KARYAWAN**
(Studi Empiris pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero),
Cabang Bandung)



T E S I S

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat
untuk menyelesaikan Program Pasca Sarjana pada
Program Magister Manajemen Pasca Sarjana
Universitas Diponegoro**

Oleh :

**RAKHMAT NUGROHO
NIM C4A 000 073**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2 0 0 6**



Sertifikasi

Saya, Rakhmat Nugroho, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya sendiri yang belum pernah di sampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Semarang, Maret 2006

Rakhmat Nugroho

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa draft Tesis berjudul :

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI
KINERJA KARYAWAN
(Studi Empiris pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero),
Cabang Bandung)**

Yang disusun oleh Rakhmat Nugroho, SE., NIM C4A 000 073
telah disetujui untuk dipertahankan di depan Dewan Penguji
pada tanggal 22 Maret 2006
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama

Pembimbing Anggota

Drs. Mudji Rahardjo, SU

Prof.Dr. Indah Susilowati, MSc

Semarang, 22 Maret 2006
Universitas Diponegoro
Program Pasca Sarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program

Prof. Dr. Suyudi Mangunwiharjo

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kepada Allah SWT, yang telah melimpahkan Rahmat, Taufik, Hidayah dan InayahNya sehingga dapat terselesaikan tugas menyusun Tesis dengan judul “ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA KARYAWAN” Studi Empiris pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Cabang Bandung.

Pada kesempatan ini perkenankanlah penulis menyampaikan rasa terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Rektor dan Pimpinan Universitas Diponegoro Semarang
2. Bapak Prof Dr. Suyudi Mangunwiharjo selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang
3. Bapak Drs. Mudji Rahardjo, SU., sebagai Pembimbing Utama yang telah memberikan bimbingan dan petunjuk selama penyusunan tesis ini.
4. Prof. Dr. Indah Susilowati, MSc., sebagai Pembimbing Anggota yang telah memberikan bimbingan, pengarahan dan motivasi dalam penyelesaian tesis ini.
5. Bapak Drs. Daryono Rahardjo, MM., selaku dosen di Universitas Diponegoro dan juga selaku anggota Komisaris Bank BTN, yang telah memberikan dorongan dan motivasi dalam penyelesaian tesis ini.
6. Pimpinan dan semua karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Cabang Bandung yang telah memberikan ijin penelitian dan berpartisipasi sebagai responden dalam penelitian ini.
7. Seluruh Dosen dan Karyawan pada Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang yang telah memberikan kemudahan-kemudahan selama menempuh studi.
8. Istri tercinta dan anak-anak tersayang yang telah banyak memberikan dukungan dan motivasi kepada penulis selama menempuh studi sampai akhir penelitian ini.

9. Semua pihak yang tidak bisa penulis sebutkan satu-persatu yang secara langsung maupun tidak langsung telah memberikan dorongan dan bantuan dalam menyelesaikan penelitian ini

Penulis menyadari bahwa tiada suatu yang dapat penulis berikan sebagai tanda terima kasih dan balas jasa sepentasnya, selain berdoa semoga Allah SWT memberikan balasan yang berlimpah atas segala budi baik yang telah diberikan kepada penulis.

Segala kritik dan saran untuk penyempurnaan tesis ini, penulis ucapkan terima kasih.

Semarang, 22 Maret 2006

Penulis

Rakhmat Nugroho

ABSTRAKSI

Studi ini telah menguji hipotesis bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi akan dipengaruhi oleh factor kepemimpinan dan budaya organisasi. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Cabang Bandung. Semua karyawan sejumlah 218 karyawan telah diambil semua sebagai sampel (sensus). Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan metode *Moderated Regression Analysis (MRA)*. Data yang dianalisis berasal dari penyebaran kuesioner kepada karyawan yang dijadikan sampel dalam penelitian ini.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial variabel kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi telah terbukti sebagai variabel moderasi antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di daerah penelitian pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) (konvensional) Cabang Bandung.

Kebijakan yang perlu dilakukan oleh manajemen PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Cabang Bandung adalah menciptakan hubungan yang harmonis antara Pimpinan dan bawahan, menghindari terjadinya konflik, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Dengan demikian diharapkan kinerja karyawan bisa lebih optimal dalam menjalankan tugas yang diberikan kepadanya.

Kata Kunci : Kinerja Karyawan, Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Moderating, Bank BTN, Bandung

ABSTRACT

The hypothesis posed by the study is work performance will be significantly influenced by leadership factor and will be moderated by organizational culture. The objective of the study is mainly analyze the factors influence to wards work performance of Bank BTN (non-syariah) of Bandung Branch.

There are 218 officers and employees in PT. Bank Tabungan Negara (persero) Bandung Branch and all were taken as the sample (sensus). Moderated Regression Analysis (MRA) technique was employed to analyze the data.

The results found that leadership variable is positively significant to ward the work performance of human resource in PT. Bank Tabungan Negara (persero) Bandung Branch. While, organizational culture has proven as the moderated variable between leadership and work performance in the object of study.

The study recommends that management of PT. Bank Tabungan Negara (persero) Bandung should create the work environment such that more harmonically between employeer(s) and employee(s). Moreover, the leader should avoid the situations which potentially impulse for conflict between employer's and employees, and/or among the employees themselves. A favorable environments are necessary to be conditional in PT. Bank Tabungan Negara Bandung branch. By accordingly all of these recommendations hope could achieve the optimum work performance.

Keyword: Performance, Employee, Leaderships, Organization culture, Moderating, Bank BTN, Bandung.

DAFTAR ISI

| | halaman |
|--|---------|
| HALAMAN JUDUL | i |
| SERTIFIKASI..... | ii |
| PERSETUJUAN PEMBIMBING | iii |
| KATA PENGANTAR | iv |
| ABSTRAKSI | vi |
| ABSTRACT | vii |
| DAFTAR TABEL..... | x |
| DAFTAR GAMBAR | xi |
| | |
| BAB I. PENDAHULUAN | 1 |
| 1.1. Latar Belakang Masalah..... | 1 |
| 1.2. Rumusan Masalah | 7 |
| 1.3. Tujuan Penelitian | 8 |
| 1.4. Manfaat Penelitian | 8 |
| | |
| BAB II. TELAAH PUSTAKA | 9 |
| 2.1. Kinerja Karyawan | 9 |
| 2.2. Kepemimpinan | 11 |
| 2.3. Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan | 21 |
| 2.4. Budaya Organisasi | 23 |
| 2.5. Kerangka Pemikiran Teoritis | 26 |
| 2.6. Hipotesis dan Definisi Operasional Variabel | 27 |
| | |
| BAB III. METODE PENELITIAN | 29 |
| 3.1. Jenis dan Sumber Data | 29 |
| 3.2. Populasi dan Sampel | 29 |
| 3.3. Metode Pengumpulan Data | 30 |
| 3.4. Teknik Analisis | 30 |
| 3.4.1. Uji Kualitas Data | 30 |
| 3.4.2. Pengujian Asumsi Klasik | 31 |

| | |
|--|----|
| 3.4.3. Uji Multikolinieritas | 32 |
| 3.4.4. Uji Heteroskedastisitas | 32 |
| 3.4.5. Uji Autokorelasi | 33 |
| 3.4.6. Analisis Regresi Berganda | 34 |
| 3.4.7. Uji t | 35 |
| 3.4.8. Uji F | 36 |
| 3.4.9. Koefisien Determinasi | 37 |
| | |
| BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN..... | 38 |
| 4.1 Gambaran Umum Perusahaan | 41 |
| 4.2 Propile Responden | 41 |
| 4.2.1. Responden berdasarkan jenis kelamin | 41 |
| 4.2.2. Responden berdasarkan usia | 42 |
| 4.2.3. Responden berdasarkan pendidikan | 43 |
| 4.2.4. Responden berdasarkan pengalaman | 43 |
| 4.2.5. Responden berdasarkan status perkawinan | 44 |
| 4.3 Uji Kualitas Data | 45 |
| 4.4. Pengujian Asumsi Klasik | 47 |
| 4.5. Analisis Regresi | 50 |
| 4.6. Pengujian Hipotesis..... | 53 |
| 4.7. Koefisien Determinasi | 55 |
| | |
| BAB V. KESIMPULAN DAN IMPLIKASI | |
| 5.1. Kesimpulan | 56 |
| 5.2. Implikasi Teoritis | 57 |
| 5.3. Implikasi Manajerial | 58 |
| 5.4. Keterbatasan Penelitian..... | 59 |
| 5.5. Agenda Penelitian yang Akan Datang | 59 |
| | |
| DAFTAR REFERENSI | 61 |
| LAMPIRAN | |

DAFTAR TABEL

| | | |
|------------|--|----|
| Tabel 1.1 | Komposisi Karyawan dan penilaian kerja karyawan Bank BTN Cabang Bandung tahun 2003 | 6 |
| Tabel 2.1 | Definisi Operasional Variabel | 28 |
| Tabel 3.1 | Komposisi Karyawan Bank BTN Cabang Bandung..... | 29 |
| Tabel 4.1 | Responden Berdasarkan jenis kelamin..... | 41 |
| Tabel 4.2 | Responden Berdasarkan Usia..... | 42 |
| Tabel 4.3 | Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir | 43 |
| Tabel 4.4. | Responden Berdasarkan Pengalaman | 44 |
| Tabel 4.5 | Responden Berdasarkan Status Perkawinan | 45 |
| Tabel 4.6 | Uji Reliabilitas | 46 |
| Tabel 4.7 | Uji Validitas | 46 |
| Tabel. 4.8 | Uji Multikolinieritas | 48 |
| Tabel 4.9 | Uji Heteroskedastisitas..... | 50 |
| Tabel 4.10 | Rangkuman Hasil Regresi | 51 |

DAFTAR GAMBAR

| | | |
|------------|------------------------------------|----|
| Gambar 2.1 | Kerangka Pemikiran Teoritis | 27 |
| Gambar 4.1 | Hasil Pengujian Durbin Watson..... | 49 |

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pada saat ini kita berada pada abad ke 21, tantangan yang langsung kita hadapi adalah globalisasi dengan segala implikasinya. Agar badan usaha tetap eksis maka harus berani menghadapinya yaitu menghadapi perubahan dan memenangkan persaingan. Sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan seperti modal, metode dan mesin tidak bisa memberikan hasil yang optimum apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang optimum. Douglas (1996) menjelaskan bahwa perusahaan membutuhkan karyawan yang mampu bekerja lebih baik dan lebih cepat, sehingga diperlukan karyawan yang mempunyai kinerja (*job performance*) yang tinggi.

Faktor penting yang menentukan kinerja karyawan dan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan menurut Bass *et al.*(2003), Locander *et al.*(2002), serta Yammarino *et al.*(1993) adalah kepemimpinan (*leadership*). Kepemimpinan menggambarkan hubungan antara pemimpin (*leader*) dengan yang dipimpin (*follower*) dan bagaimana seorang pemimpin mengarahkan *follower* akan menentukan sejauhmana *follower* mencapai tujuan atau harapan pimpinan (Locander *et al* 2002; Yammarino *et al* 1993). Konsep kepemimpinan yang berkembang pesat adalah konsep kepemimpinan transaksional dan tranformasional yang dipopulerkan oleh Bass pada tahun 1985 (Locander *et al* 2002). Kedua

konsep kepemimpinan tersebut berbasiskan pada gaya, perilaku dan situasi yang meliputi seorang pemimpin (Locander *et al* 2002).Kepemimpinan transaksional berdasarkan prinsip pertukaran imbalan antara pemimpin dengan bawahan dimana pemimpin mengharapkan imbalan berupa kinerja bawahan yang tinggi sementara bawahan mengharapkan imbalan dan penghargaan secara ekonomis dari pemimpin (Humphreys,2002 ;Rafferty & Griffin 2004; Sarros & Santora 2001). Sedangkan kepemimpinan transformasional mendasarkan diri pada prinsip pengembangan bawahan (*follower development*).Pemimpin mengembangkan dan mengarahkan potensi dan kemampuan bawahan untuk mencapai bahkan melampaui tujuan organisasi (Dvir *et al* 2002).

Adapun faktor paling kritikal yang dipandang mempengaruhi kinerja karyawan adalah budaya organisasi.Budaya organisasi dikenal luas sebagai fondasi sistem dan aktivitas manajemen dalam setiap organisasi (Harber *et al* 1997). Budaya organisasi dipandang sebagai nilai nilai bersama dan norma norma perilaku yang diyakini dan dianut oleh anggota anggota organisasi. Nilai dan norma perilaku tersebut menciptakan pendekatan yang digunakan anggota organisasi dalam melaksanakan pekerjaan dan mengatasi permasalahan yang dihadapi. Banyak pakar menyebutkan bahwa budaya organisasi dapat menjadi basis adaptasi dan kunci keberhasilan organisasi sehingga banyak penelitian dilakukan untuk mengidentifikasi nilai nilai atau norma norma perilaku yang bisa memberikan kontribusi besar bagi keberhasilan organisasi (Abdul Rashid *et al* 2003). Namun demikian, relatif

sedikit yang mencoba menghubungkan budaya organisasi dengan variabel variabel sumber daya manusia yang penting, khususnya kinerja karyawan (Pool 2000).

Pada masa lalu, budaya organisasi dipandang sebagai sesuatu yang tunggal (*unitary*) dalam perpektif monolitik, sehingga suatu organisasi dikatakan mempunyai *strong culture* jika terdapat nilai nilai dan norma perilaku yang terintegrasi ,homogen,stabil,dan dianut oleh seluruh anggota organisasi (Saffold,1988). Ogbonna dan Harris (2002) melakukan penelitian mengenai gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja pada perusahaan-perusahaan di United Kingdom. Dari hasil penelitiannya ditemukan bahwa gaya kepemimpinan tidak berhubungan secara langsung dengan kinerja. Namun demikian dalam hubungan antara budaya kompetitif dan inovatif dengan kinerja organisasi ditemukan adanya hubungan positif dan kuat.Desphande & Farley (2003) tentang budaya organisasi, orientasi pasar, inovasi dan kinerja perusahaan pada beberapa negara di Asia dan Eropa, hasil penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi, orientasi pasar dan inovasi memiliki pengaruh positif pada kinerja perusahaan.

PT Bank Tabungan Negara (persero), melalui Surat Menteri BUMN No.s-554/M-MBU/2002 tanggal 21 Agustus 2002 perihal tindak lanjut *Independent Study* Bank Tabungan Negara, Pemegang saham menetapkan suatu langkah strategis agar Bank BTN melakukan restrukturisasi perusahaan secara menyeluruh sehingga Bank BTN layak menjadi Bank Umum dengan fokus pinjaman tanpa subsidi untuk perumahan.Dengan

adanya keputusan pemerintah selaku pemilik tersebut, tentunya akan memberikan pijakan yang mantap bagi Bank BTN menjadi bank umum yang sehat yang mampu bersaing dengan bank lain dan harus menunjukkan kinerja perusahaan, yang optimal sebagaimana tuntutan pemegang saham, sedangkan kinerja perusahaan yang optimum harus dibarengi dengan kinerja karyawan yang optimum pula sebagaimana tuntutan manajemen.

Manajemen Bank BTN dalam menentukan kinerja karyawan melalui penilaian kinerja pegawai yang meliputi Sasaran Kerja Individu, Ketrampilan kunci dan kompetensi dengan pembobotan tertentu sehingga akan menghasilkan hasil kinerja karyawan dengan klasifikasi A (istimewa), B (Baik), C (cukup) dan D (kurang).

Sasaran kerja individu adalah pernyataan singkat yang menggambarkan sasaran kerja masing masing individu sesuai dengan tugasnya dan sasaran yang diturunkan dari Rencana Kerja Anggaran Perusahaan, sedangkan ketrampilan kunci adalah keahlian yang dibutuhkan seorang pegawai sebagai penunjang dalam pencapaian sasaran kerja/tugas utama. Adapun ketrampilan kunci meliputi: penyusunan dan pengendalian anggaran; komunikasi lisan; komunikasi tertulis; komunikasi dalam bahasa inggris; pengetahuan tentang proses bisnis, standar, kebijakan dan prosedur BTN; pengetahuan makro ekonomi dan pengaruhnya terhadap BTN; pengetahuan tentang produk dan pelayanan BTN; keahlian bernegosiasi; numerasi; manajemen proyek dan ketrampilan menggunakan komputer. Sedangkan kompetensi adalah karakteristik yang lebih sering

ditujukan oleh pegawai dengan kinerja yang menonjol dilebih banyak situasi dengan hasil yang lebih baik yang meliputi :dorongan berprestasi;pemikiran analitis;pemikiran konseptual;orientasi pelayanan pelanggan;pengembangan orang lain;dampak dan pengaruh;pencairan informasi; inisiatif; integritas; kesadaran organisasi; komitmen organisasi;membina hubungan; kepemimpinan; kerjasama; peduli terhadap keteraturan dan pemikiran strategis.

Penilaian kinerja karyawan di Bank BTN yang terdiri dari tiga kriteria sasaran kerja individual,ketrampilan kunci dan kompetensi dengan pembobotan tertentu sehingga kinerja karyawan diukur dengan kriteria A, B, C dan D sangat tergantung dari masing masing individunya sedangkan faktor eksternal diluar individunya tidak diperhatikan yaitu kepemimpinan pemimpinnya dan budaya organisasinya, sehingga kajian kinerja karyawan yang berkaitan dengan kepemimpinan dan budaya organisasi perlu dilakukan.Kajian tersebut diharapkan dapat digunakan untuk dapat merumuskan cara cara yang paling tepat dalam meningkatkan kinerja karyawan khususnya di Bank BTN.

Penelitian akan dilaksanakan di bank umum yang dengan kegiatan usaha secara konvensional yaitu Bank BTN Cabang Bandung ,mengingat cabang ini merupakan salah satu cabang utama yang memiliki asset Rp 901 miliar dan *share* terhadap Bank BTN secara nasional 3,37% pada tahun 2004, dan jumlah karyawan mencapai 218 pegawai atau 6,44 % *share* terhadap Bank BTN secara nasional.Dengan demikian dilihat dari *share*

yang ada baik asset maupun jumlah pegawai Bank BTN cabang Bandung mempunyai andil cukup besar terhadap Bank BTN secara nasional.

Dari survey awal ditemukan kondisi kinerja karyawan Bank BTN tahun 2002 sebagai berikut:

Tabel 1.1.
Komposisi karyawan dan penilaian kinerja karyawan bank BTN
Cabang Bandung tahun 2004

| I. | Pejabat | Jumlah | A | B | C | D |
|------|------------------------|--------|----|-----|---|---|
| | Kepala Cabang | 1 | - | 1 | - | - |
| | Wakil Kepala Cabang | 3 | 1 | 2 | - | - |
| | Kepala Cabang Pembantu | 11 | 4 | 7 | - | - |
| | Kepala Kantor Kas | 4 | - | 4 | - | - |
| | Kepala Seksi | 8 | 2 | 6 | - | - |
| II. | Penyelia | 24 | 5 | 18 | 1 | - |
| III. | Staf Pelaksana | 167 | 11 | 155 | - | 1 |
| | Jumlah | 218 | 23 | 193 | 1 | 1 |

Sumber :BTN cabang Bandung 2004

Dari tabel 1.1 bisa dilihat bahwa jumlah karyawan dengan nilai klasifikasi B memiliki jumlah terbanyak yaitu 193 karyawan atau 88,53% dari total 218 karyawan, sebaliknya dengan nilai klasifikasi A hanya 23 karyawan atau 10,55 %, sedang nilai C dan D masing masing 1 orang (0,92%). Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan belum menunjukkan kinerja yang optimal .Hal inilah yang menimbulkan pertanyaan bagi peneliti pengukuran kinerja di Bank BTN perlu dikaji kembali agar kinerja karyawan bisa lebih optimum. Dengan demikian arah penelitian adalah untuk mengidentifikasi dan menganalisis faktor faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan di bank BTN Cabang Bandung, sehingga dapat memberikan masukan bagi manajemen dalam merumuskan strategi sumber daya manusia

yang tepat guna meningkatkan kinerja karyawan sebagai basis keunggulan bersaing.

1.2. Perumusan Masalah

Kinerja karyawan pada Bank BTN (konvensional) Cabang Bandung dapat dikatakan cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari jumlah karyawan yang mendapatkan penilaian dengan kriteria baik sejumlah 193 karyawan (88,53%) dari 216 karyawan yang ada di Bank BTN Cabang Bandung (Tabel 1.1). Namun hasil kinerja tersebut apakah dipengaruhi variabel Kepemimpinan dan terlepas dari pengaruh mediasi dari faktor budaya organisasi yang ada atau Budaya Organisasi memang berperan secara independen dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Dengan kata lain permasalahan yang dihadapi adalah adanya ketidakpastian bahwa Budaya Organisasi apakah menjadi faktor perantara atau faktor langsung yang mempunyai pengaruh sehingga penelitian ini dapat memberikan klarifikasi atas peran dari variabel Budaya Organisasi. Penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah kepemimpinan (transformasional) berpengaruh terhadap kinerja karyawan ?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan ?
3. Apakah budaya organisasi merupakan variabel moderating yang mempengaruhi hubungan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.?

1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1. Tujuan Penelitian

Secara umum tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Bank BTN cabang Bandung. Adapun secara khusus tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Bank Tabungan Negara (persero) cabang Bandung.
2. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Bank Tabungan Negara (persero) cabang Bandung.
3. Menganalisis peranan budaya organisasi sebagai variabel moderasi dalam mempengaruhi hubungan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Bank Tabungan Negara (persero) cabang Bandung.

1.3.2. Kegunaan Penelitian

Manfaat yang dapat dipetik dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Memberikan sumbangan terhadap pengembangan ilmu manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia di Indonesia.
2. Hasil-hasil penelitian ini dapat dijadikan masukan bagi P.T. Bank Tabungan Negara (persero) dalam upayanya merumuskan strategi

sumber daya manusia yang tepat guna meningkatkan dan mengembangkan kinerja karyawannya.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan (*job performance*) dapat diartikan sebagai sejauh mana seseorang melaksanakan tanggung jawab dan tugas kerjanya (Singh *et al.*, 1996) Faustino Gomes (1995) mengatakan performansi pekerjaan adalah catatan hasil atau keluaran (*outcomes*) yang dihasilkan dari suatu fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu dalam suatu periode waktu tertentu. Sedangkan pengukuran performansi menurut Faustino Gomes (1995) merupakan cara untuk mengukur tingkat kontribusi individu kepada organisasinya. Kinerja karyawan umumnya diposisikan sebagai variabel dependen dalam penelitian-penelitian empiris karena dipandang sebagai akibat atau dampak dari perilaku organisasi atau praktek-praktek sumber daya manusia bukan sebagai penyebab atau determinan.

Faustino Gomes (1995) lebih lanjut menjelaskan terdapat dua kriteria pengukuran performansi atau kinerja karyawan, yaitu (1) pengukuran berdasarkan hasil akhir (*result-based performance evaluation*); dan (2) pengukuran berdasarkan perilaku (*behaviour-based performance evaluation*). Pengukuran berdasarkan hasil, mengukur kinerja berdasarkan pencapaian tujuan organisasi atau mengukur hasil-hasil akhir saja. Tujuan organisasi ditetapkan oleh pihak manajemen atau kelompok kerja, kemudian karyawan

dipacu dan dinilai performanya berdasarkan seberapa jauh karyawan mencapai tujuan-tujuan yang sudah ditetapkan. Kriteria pengukuran ini mengacu pada konsep *management by objective* (MBO). Keuntungan pengukuran kinerja karyawan seperti ini adalah adanya kriteria-kriteria dan target kinerja yang jelas dan secara kuantitatif dapat diukur. Namun demikian, kelemahan utama adalah dalam praktek kehidupan organisasi, banyak pekerjaan yang tidak dapat diukur secara kuantitatif sehingga dianggap mengabaikan dimensi-dimensi kinerja yang sifatnya non kuantitatif (Faustino Gomes, 1995).

Pengukuran berdasarkan perilaku lebih menekankan pada cara atau sarana (*means*) dalam mencapai tujuan, dan bukan pada pencapaian hasil akhir. Pengukuran berdasarkan perilaku condong pada aspek kualitatif daripada aspek kuantitatif yang terukur. Pengukuran berdasarkan perilaku umumnya bersifat subyektif dimana diasumsikan karyawan dapat menguraikan dengan tepat kinerja yang efektif untuk dirinya sendiri maupun untuk rekan kerjanya (Faustion Gomes, 1995). Pengukuran berdasarkan perilaku mendapat perhatian luas dari penelitian-penelitian mengenai perilaku organisasi dan sumber daya manusia karena terbukti skala pengukuran subyektif mempunyai konsistensi (reliabilitas) yang tidak kalah dengan pengukuran obyektif (Sing *et al.*, 1996). Kelemahan utama kriteria pengukuran ini adalah rentan terhadap bias pengukuran karena kinerja diukur berdasarkan persepsi. Untuk mengatasi hal tersebut, Babin dan Boles (1998), Bono dan Judge (2003) serta Sing *et al.* (1996) menyarankan penggunaan instrumen yang mengukur kinerja dari banyak aspek perilaku spesifik, seperti perilaku inovatif, pengambilan inisiatif, tingkat potensi diri, manajemen

waktu, pencapaian kuantitas dan kualitas pekerjaan, kemampuan diri untuk mencapai tujuan, hubungan dengan rekan kerja dan pelanggan, dan pengetahuan akan produk perusahaannya serta produk pesaing (*product knowledge*). Cara ini menurut Judge dan Bono (2003) selain ditujukan untuk mengatasi bias pengukuran juga dimaksudkan untuk mengakomodir ukuran-ukuran kinerja yang sangat luas, sehingga diperoleh gambaran *job performance* yang komprehensif.

Kinerja karyawan dalam penelitian ini diukur berdasarkan kriteria perilaku yang spesifik dengan pertimbangan bahwa pengukuran seperti ini, meskipun menurut Faustino Gomes (1995) sebenarnya sudah ada sejak lama, memperoleh perhatian yang lebih luas dalam penelitian empiris tentang perilaku organisasi dan sumber daya manusia. Pengukuran kinerja berdasarkan perilaku memungkinkan pengungkapan aspek-aspek pekerjaan yang lebih luas sehingga diperoleh gambaran kinerja yang komprehensif.

Kepemimpinan

Kepemimpinan (*leadership*) didefinisikan beragam oleh para ahli namun secara umum kepemimpinan menggambarkan hubungan antara pimpinan (*leader*) dengan yang dipimpin (*follower*) (Locander *et al.*, 2002). Locander *et al.* (2002) lebih lanjut menjelaskan bahwa kepemimpinan mengandung makna pemimpin mempengaruhi yang dipimpin tapi hubungan antara pemimpin dengan yang dipimpin bersifat saling menguntungkan kedua belah pihak. Lok dan Crawford (2001) memandang kepemimpinan sebagai

sebuah proses mempengaruhi aktivitas suatu organisasi dalam upaya menetapkan dan mencapai tujuan. Sejalan dengan uraian di atas, Andrews dan Field (1998) menyimpulkan 3 elemen penting yang harus ada dalam kepemimpinan yaitu: pemimpin, yang dipimpin, dan interaksi diantara keduanya. Tanpa ketiga elemen penting tersebut, maka kepemimpinan tidak akan pernah ada.

Dalam sejarah perkembangan konsep kepemimpinan, banyak pakar berupaya mendeskripsikan sekaligus mengukur variabel kepemimpinan sehingga muncul beragam konseptualisasi kepemimpinan. Pada awalnya, kajian mengenai kepemimpinan memusatkan perhatian pada kepribadian yang merupakan karakter pemimpin yang berhasil. Teori kepribadian (*traits theory*) mengasumsikan pemimpin yang berhasil sudah merupakan takdir dan kualitas bawaan lahir yang membedakan seorang pemimpin dengan non pemimpin. Namun banyak yang mengkritik teori kepribadian ini karena pada kenyataannya kepemimpinan dapat dilatih dan dikembangkan, sehingga kajian beralih pada pendekatan perilaku dan gaya kepemimpinan. Prinsip pendekatan baru tersebut adalah pemimpin yang berhasil adalah mereka yang mengadopsi gaya atau perilaku yang demokratis dan partisipatif. Gaya kepemimpinan seperti ini dipandang sebagai yang terbaik. Tapi pendekatan ini juga dikritik karena dianggap mengabaikan faktor situasi dan konteks dimana para pengkritik berpandangan efektivitas kepemimpinan tergantung pada situasi dan konteks yang melingkupinya (Ogbonna & Harris, 2000).

Dalam dua dasawarsa terakhir, konsep transaksional (*transactional leadership*) dan transformasional (*transformational leadership*) berkembang dan mendapat perhatian banyak kalangan akademisi maupun praktisi (Locander *et al.*, 2002; Yammarino *et al.*, 1993). Hal ini menurut Humphreys (2002) maupun Liu *et al.* (2003) disebabkan konsep yang dipopulerkan oleh Bass pada tahun 1985 ini mampu mengakomodir konsep kepemimpinan yang mempunyai spektrum luas, termasuk mencakup pendekatan perilaku, pendekatan situasional, sekaligus pendekatan kontingensi. Oleh karena itu, penelitian ini memusatkan pada konsep kepemimpinan transformasional dan transaksional.

2.2.1. Kepemimpinan Transformasional

Jika kepemimpinan transaksional mendasarkan diri pada prinsip pertukaran maka kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) berdasarkan prinsip pengembangan bawahan (*follower development*). Pemimpin transformasional mengevaluasi kemampuan dan potensi masing-masing bawahan untuk menjalankan suatu tugas/pekerjaan, sekaligus melihat kemungkinan untuk memperluas tanggung jawab dan kewenangan bawahan di masa mendatang. Sebaliknya, pemimpin transaksional memusatkan pada pencapaian tujuan atau sasaran, namun tidak berupaya mengembangkan tanggung jawab dan wewenang bawahan demi kemajuan bawahan. Perbedaan tersebut menyebabkan konsep kepemimpinan transaksional dan transformasional diposisikan pada satu

kontinum dimana keduanya berada pada ujung yang berbeda (Dvir *et al.*, 2002).

Humphreys (2002) menegaskan bahwa hubungan antara atasan dengan bawahan dalam konteks kepemimpinan transformasional lebih dari sekedar pertukaran “komoditas” (pertukaran imbalan secara ekonomis), tapi sudah menyentuh sistem nilai (*value system*). Pemimpin transformasional mampu menyatukan seluruh bawahannya dan mampu mengubah keyakinan (*beliefs*), sikap, dan tujuan pribadi masing-masing bawahan demi mencapai tujuan, bahkan melampaui tujuan yang ditetapkan (Humphreys, 2002; Liu *et al.*, 2003; Rafferty & Griffin, 2004; Yammarino *et al.*, 1993). Bass *et al.* (2003) serta Humphreys (2002) menjelaskan kemampuan pemimpin transformasional mengubah sistem nilai bawahan demi mencapai tujuan diperoleh dengan mengembangkan salah satu atau seluruh faktor yang merupakan dimensi kepemimpinan transformasional, yaitu: karisma (kemudian diubah menjadi pengaruh ideal atau *idealized influence*), inspirasi (*inspirational motivation*), pengembangan intelektual (*intellectual stimulation*), dan perhatian pribadi (*individualized consideration*).

Idealized influence menurut Sarris dan Santora (2001) merupakan perilaku (*behavior*) yang berupaya mendorong bawahan untuk menjadikan pemimpin mereka sebagai panutan (*role model*). Pada mulanya, dimensi ini dinamakan karisma, namun karena mendapat banyak kritik maka istilah karisma diubah menjadi pengaruh ideal atau visi. Aspek kritikal karisma adalah kekuatan spiritual (*transcendent power*) yang diyakini oleh bawahan

dimiliki oleh pemimpinnya, sehingga bawahan percaya sepenuhnya dan mau melakukan apa saja demi pemimpinnya (*true believer*). Aspek tersebut tidak dimiliki oleh setiap orang dan selama ini tidak tercakup dalam kajian kepemimpinan transformasional, sehingga dimensi ini tidak tepat disebut karisma. Kajian mengenai dimensi ini lebih terpusat pada pemimpin yang memiliki visi jauh kedepan dan mampu menanamkan visi tersebut dalam diri bawahan (Rafferty & Griffin, 2004). Lebih jauh, pemimpin yang mempunyai *idealized influence* selain mampu mengubah pandangan bawahan tentang apa yang penting untuk dicapai pada saat ini maupun masa mendatang (visi), juga mau dan mampu berbagi resiko dengan bawahan, teguh dengan nilai, prinsip, dan pendiriannya, sehingga bawahan percaya, loyal, dan menghormatinya (Bass *et al.*, 2003; Humphreys, 2002; Sarris & Santora, 2001; Yammarino *et al.*, 1993). *Idealized influence* merupakan dimensi terpenting kepemimpinan transformasional karena memberikan inspirasi dan membangkitkan motivasi bawahan (secara emosional) untuk menyingkirkan kepentingan pribadi demi pencapaian tujuan bersama (Humphreys, 2002; Rafferty & Griffin, 2004).

Inspirational motivation menurut Humphreys (2002) serta Rafferty dan Griffin (2004) memiliki korelasi yang erat dengan *idealized influence*. Seperti dijelaskan sebelumnya, pemimpin transformasional memberi inspirasi kepada bawahan untuk memusatkan perhatian pada tujuan bersama dan melupakan kepentingan pribadi. Inspirasi dapat diartikan sebagai tindakan atau kekuatan untuk menggerakkan emosi dan daya pikir

orang lain (Rafferty & Griffin, 2004). Keeratan dua dimensi ini mendorong munculnya pandangan untuk menyatukan kedua dimensi ini dalam satu konstruk. Namun dalam penelitian ini, *idealized influence* dan *inspirational motivation* diposisikan sebagai dua konstruk yang berbeda dimana *idealized influence* mempunyai makna yang lebih dalam daripada *inspirational motivation*, atau dengan kata lain, *inspirational motivation* merupakan sisi luar atau perwujudan *idealized influence* (Humphreys, 2002; Rafferty & Griffin, 2004).

Inspirational motivation menurut Humphreys (2002) berbentuk komunikasi verbal atau penggunaan simbol-simbol yang ditujukan untuk memacu semangat bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan akan arti penting visi dan misi organisasi sehingga seluruh bawahannya terdorong untuk memiliki visi yang sama. Kesamaan visi memacu bawahan untuk bekerja sama mencapai tujuan jangka panjang dengan optimis. Sehingga pemimpin tidak saja membangkitkan semangat individu tapi juga semangat tim (Bass *et al.*, 2003).

Intellectual stimulation, merupakan faktor penting kepemimpinan transformasional yang jarang memperoleh perhatian (Rafferty & Griffin, 2004). *Intellectual stimulation* merupakan perilaku yang berupaya mendorong perhatian dan kesadaran bawahan akan permasalahan yang dihadapi. Pemimpin kemudian berusaha mengembangkan kemampuan bawahan untuk menyelesaikan permasalahan dengan pendekatan-pendekatan atau perspektif baru. Dampak *intellectual stimulation* dapat

dilihat dari peningkatan kemampuan bawahan dalam memahami dan menganalisis permasalahan serta kualitas pemecahan masalah (*problem solving quality*) yang ditawarkan (Rafferty & Griffin, 2004; Yammarino *et al.*, 1993). Bass *et al.* (2003) serta Sarris dan Santora (2001) berpandangan bahwa *intellectual stimulation* pada prinsipnya memacu bawahan untuk lebih kreatif dan inovatif dalam memahami dan memecahkan masalah. Bawahan didorong untuk meninggalkan cara-cara atau metode-metode lama dan dipacu untuk memberikan ide dan solusi baru. Bawahan bebas menawarkan metode baru dan setiap ide baru tidak akan mendapat kritikan atau celaan. Sebaliknya, pemimpin berusaha meningkatkan moral bawahan untuk berani berinovasi. Pemimpin bersikap dan berfungsi membina dan mengarahkan inovasi dan kreativitas bawahan.

Individualized consideration atau perhatian pribadi. *Individualized consideration* mengarah pada pemahaman dan perhatian pemimpin pada potensi dan kemampuan yang dimiliki oleh setiap bawahannya. Pemimpin menyadari perbedaan kemampuan, potensi, dan juga kebutuhan bawahan. Pemimpin memandang setiap bawahannya sebagai aset organisasi. Oleh sebab itu, pemahaman pemimpin akan potensi dan kemampuan setiap bawahan memudahkannya membina dan mengarahkan potensi dan kemampuan terbaik setiap bawahan (Bass *et al.*, 2003; Sarris & Santora, 2001; Yammarino *et al.*, 1993).

3.4.7. Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional (*transactional leadership*) mendasarkan diri pada prinsip transaksi atau pertukaran antara pemimpin dengan bawahan. Pemimpin memberikan imbalan atau penghargaan tertentu (misalnya, bonus) kepada bawahan jika bawahan mampu memenuhi harapan pemimpin (misalnya, kinerja karyawan tinggi). Di sisi lain, bawahan berupaya memenuhi harapan pemimpin disamping untuk memperoleh imbalan atau penghargaan, juga untuk menghindarkan diri dari sanksi atau hukuman. Di sini tercipta hubungan mutualisme dan kontribusi kedua belah pihak akan memperoleh imbalan (Bass *et al.*, 2003; Humphreys, 2002; Liu *et al.*, 2003; Yammarino *et al.*, 1993). Sarros dan Santora (2001) menyebutkan bahwa imbalan yang dikejar dua belah pihak lebih bersifat ekonomi. Kebutuhan fisik dan materi bawahan berusaha dipenuhi oleh pemimpin dan sebagai balasannya, pemimpin memperoleh imbalan berupa performa bawahan yang tinggi. Waldman *et al.* (2002) mengemukakan bahwa kepemimpinan transaksional “beroperasi” pada sistem atau budaya yang sudah ada (eksisting) dan tujuannya adalah memperkuat strategi, sistem, atau budaya yang sudah ada, bukan bermaksud untuk mengubahnya. Oleh sebab itu, pemimpin transaksional selain berusaha memuaskan kebutuhan bawahan untuk “membeli” performa, juga memusatkan perhatian pada penyimpangan, kesalahan, atau kekeliruan bawahan dan berupaya melakukan tindakan korektif. Humphreys (2002) serta Yammarino *et al.* (1993) menyebutkan bahwa kepemimpinan transaksional paling banyak ditemui dalam kehidupan

sehari-hari, sehingga berkembang menjadi paradigma praktek kepemimpinan dalam organisasi.

Kepemimpinan transaksional menurut beberapa pakar memiliki dua karakter yang dinamakan *contingent reward* dan *management by exception*. Pemimpin transaksional yang mempunyai karakter *contingent reward* akan menjelaskan tujuan dan sasaran yang hendak dicapainya dan mengarahkan bawahan untuk mencapainya. Besar kecilnya imbalan (*reward*) akan tergantung pada (*contingent*) sejauhmana bawahan mencapai tujuan dan sasaran tersebut (Bass *et al.*, 2003; Humphreys, 2002; Yammarino *et al.*, 1993). Sedangkan pemimpin transaksional berkarakter *management by exception* dapat dibagi lagi kedalam dua sifat, yaitu aktif dan pasif. Pada *active management by exception*, pemimpin menetapkan tujuan dan sasaran yang hendak dicapai berikut standar kerja yang harus dipatuhi. Jika terjadi penyimpangan, pemimpin tidak segan menjatuhkan sanksi kepada bawahan. Pemimpin dengan sifat seperti ini akan cenderung mengawasi bawahan dengan ketat dan segera melakukan tindakan korektif apabila muncul penyimpangan, kekeliruan, atau kesalahan. Sementara pada *passive management by exception*, pemimpin menghindari tindakan korektif atau “keributan” dengan bawahan selama tujuan dan sasaran yang disepakati bersama tercapai (Bass *et al.*, 2003; Humphreys, 2002; Yammarino *et al.*, 1993).

Bass *et al.* (2003) maupun Sarros dan Santora (2001) menjelaskan bahwa karakter *contingent reward* menggambarkan hubungan timbal balik

yang positif antara pemimpin dengan bawahan, karena pemimpin memberikan penjelasan dan pengarahan dalam proses mencapai tujuan sebagai upaya memacu performa bawahan. Di sisi lain, bawahan terdorong untuk mengerahkan kemampuan terbaik karena besar kecilnya imbalan akan tergantung pada sejauhmana mereka mencapai tujuan. Sebaliknya, *management by exception* (aktif maupun pasif) menurut Yammarino *et al.* (1993) dapat berdampak negatif terhadap kinerja bawahan karena bawahan takut membuat kesalahan untuk menghindari sanksi sehingga merasa bekerja di bawah tekanan. Kondisi ini menyebabkan proses organisasi tidak akan berjalan efektif. Sedangkan *passive management by exception* tidak mendorong bawahan untuk bekerja dengan giat. Selama target tercapai dan sistem organisasi berjalan sebagaimana mestinya maka semua orang merasa bahagia. Tidak ada petualangan atau tantangan baru dalam bekerja. Kondisi tersebut akan membawa kejenuhan pada bawahan sehingga kinerja organisasi tidak akan maksimal (Sarros & Santora, 2001).

Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil observasi, Humphreys (2002) menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang mendominasi industri jasa adalah kepemimpinan transaksional. Banyak bukti empiris yang dikutip Humphreys (2002) menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Sejalan dengan Humphreys (2002), Yammarino (1993) menyebutkan dominasi kepemimpinan transaksional dalam kehidupan organisasi sehari-hari. Hal ini disebabkan oleh adanya

pandangan bahwa bawahan akan terpacu untuk memberikan kemampuan terbaiknya apabila besar kecilnya imbalan ditentukan oleh tinggi rendahnya kinerja karyawan. Hasil studi Yammarino (1993) menggunakan data longitudinal (10 tahun) membuktikan bahwa kepemimpinan transaksional berhubungan positif dengan kinerja. Sedangkan hasil penelitian Bass *et al.* (2003) menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional, khususnya karakter *contingent reward*, berpengaruh positif terhadap kinerja.

Berdasarkan hasil-hasil penelitian, Yammarino *et al.* (1993) menyimpulkan terdapat hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan dan hubungan tersebut lebih kuat jika dibandingkan hubungan kepemimpinan transaksional dengan kinerja karyawan. Hasil penelitian Yammarino *et al.* (1993) membuktikan kepemimpinan transformasional memiliki bobot pengaruh terhadap kinerja karyawan yang lebih kuat dibandingkan kepemimpinan transaksional (*management by exception*). Studi Bass *et al.* (2003) juga menunjukkan pengaruh yang lebih kuat kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dibandingkan kepemimpinan transaksional. Bass *et al.* (2003) menjelaskan kepemimpinan transformasional fokus pada pengembangan diri bawahan, mendorong bawahan berpikir dan bertindak inovatif untuk menyelesaikan masalah dan mencapai tujuan dan sasaran organisasi, memacu optimisme dan antusiasme terhadap pekerjaan sehingga seringkali kinerja karyawan yang ditunjukkan bawahan melebihi harapan. Kondisi tersebut berlawanan dengan gaya kepemimpinan transaksional yang lebih mementingkan

target berdasarkan prinsip pertukaran yang justru dapat berdampak negatif dalam jangka panjang. Penelitian Humphreys (2002) dalam lingkup industri jasa lebih jauh membuktikan peranan kritical kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja karyawan (*salesman*). Bono dan Judge (2003) secara empiris juga menemukan kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja karyawan. Kinerja dalam penelitian Bono dan Judge (2003) diukur dari banyak aspek, baik yang bersifat obyektif maupun subyektif, sehingga mereka menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional akan mempengaruhi kinerja karyawan dalam situasi apapun.

Budaya Organisasi

Secara umum budaya organisasi didefinisikan sebagai serangkaian tata nilai, keyakinan, dan pola-pola perilaku yang membentuk identitas organisasi serta perilaku para anggotanya (Deshpande & Farley, 1999). Budaya organisasi, berdasarkan definisi ini, dapat ditempatkan pada arah nilai (*values*) maupun norma perilaku (*behavioral norms*). Budaya organisasi sebagai nilai merujuk pada segala sesuatu dalam organisasi yang dipandang sangat bernilai (*highly valued*), sedangkan sebagai norma perilaku (*behavioral norms*) budaya organisasi mengacu pada bagaimana sebaiknya elemen-elemen (anggota) organisasi berperilaku (Xenikou & Furnham, 1996).

Penjelasan di atas sejalan dengan pemikiran Kotter dan Heskett (dalam Wilson, 1997) yang mengemukakan bahwa budaya organisasi terdiri dari dua tingkatan. Tingkatan pertama disebut *the deeper level* yang menunjuk pada

nilai-nilai bersama yang diyakini oleh seluruh elemen organisasi dan, oleh sebab itu, sulit untuk berubah. Schein (1991) menyebut tingkatan ini sebagai asumsi-asumsi dasar (*basic assumptions*) yang terdiri dari cita-cita dan kesadaran bersama yang menyatukan pandangan anggota organisasi. Tingkatan kedua disebut *the visible level* yang mengacu pada pola-pola perilaku para anggota organisasi, lingkungan sosial dan fisik, serta tata bahasa yang digunakan oleh organisasi tersebut. Kedua tingkatan tersebut tidak bersifat independen tapi saling berkaitan, dimana pola-pola perilaku dipandang sebagai implikasi maupun manifestasi dari nilai-nilai bersama (*shared values*) (Hofstede *et al.*, 1990; Schein, 1991; Wilson, 1997).

Hofstede *et al.* (1990), Lok dan Crawford (2001), Palthe dan Kossek (2003), serta Xenikou dan Furnham (1996) berpandangan bahwa nilai-nilai bersama pada *the deeper level* sangat sulit untuk diobservasi dan diukur sehingga studi-studi empiris lebih banyak memusatkan pada norma-norma atau pola perilaku. Pratt dan Beaulieu (1992) bahkan berpandangan bahwa nilai-nilai bersama tidak dapat diobservasi secara obyektif, tapi hanya bisa dinilai dari pola perilaku anggota organisasi yang merupakan manifestasi *shared values*. Hal ini disebabkan nilai-nilai bersama bersifat sangat kualitatif dan upaya menerjemahkan kedalam bentuk yang terukur (kuantitatif) beresiko terhadap problem bias dalam pengukuran. Berdasarkan pertimbangan ini, maka dalam penelitian ini budaya organisasi diposisikan dalam arah norma perilaku atau berada pada *visible level*.

Budaya organisasi dalam arah norma perilaku menurut Wilson (2001) menggambarkan pola-pola perilaku yang bersifat tetap dimana ide-ide maupun pemikiran-pemikiran diturunkan dari satu generasi kepada generasi berikutnya, atau dari satu kelompok kepada kelompok lainnya. Wilson (2001) lebih jauh menjelaskan bahwa transfer perilaku terjadi tidak secara genetik (turun temurun) namun melalui interaksi sosial antar anggota organisasi. Pola-pola perilaku tersebut stabil dan mengalami perubahan yang relatif lambat. Ide-ide atau pemikiran-pemikiran juga berfungsi sebagai pedoman bagi diterimanya suatu perilaku.

Dalam kaitannya dengan budaya organisasi sebagai manifestasi nilai-nilai bersama, Palthe dan Kossek (2003) serta Wilson (1997, 2001) menguraikan 3 perspektif budaya organisasi yang dikenal dalam literatur manajemen sumber daya manusia, yaitu:

1. Perspektif integrasi (*integration perspective*)

Perspektif ini menjelaskan bahwa dalam satu organisasi terdapat pola-pola perilaku homogen yang menjadi konsensus seluruh organisasi dan bersifat konsisten. Sehingga konflik, perbedaan yang muncul, ataupun keberadaan sub budaya merupakan indikasi budaya organisasi yang negatif atau lemah. Dalam perspektif ini, budaya organisasi dipandang sebagai suatu mekanisme pemersatu (*integrating mechanism*) yang mendorong kebersamaan dan homogenitas diantara anggota organisasi.

2. Perspektif diferensiasi (*differentiation perspective*)

Perspektif ini memusatkan perhatiannya pada keberadaan berbagai sub budaya dalam sebuah organisasi. Perspektif ini mengakui perbedaan norma perilaku antar bagian dalam sebuah organisasi dimana norma perilaku tersebut dapat bersifat independen. Keberadaan sub budaya ini tidak terlepas dari variabel-variabel demografis seperti jenis kelamin, ras, etnis, latar belakang pendidikan, jabatan. Dalam perspektif diferensiasi, budaya organisasi merupakan gabungan atau campuran dari berbagai sub budaya yang muncul dalam organisasi tersebut.

3. Perspektif fragmentasi (*fragmentation perspective*)

Perspektif ini memandang bahwa hubungan antar manifestasi dari nilai-nilai bersama bersifat sangat kompleks, kontradiktif, dan tidak jelas. Tidak seperti perspektif integrasi yang memusatkan perhatian pada konsensus tunggal dalam sebuah organisasi atau perspektif diferensiasi yang mengakui keberadaan berbagai sub budaya, perspektif fragmentasi memusatkan perhatian pada ambiguitas dan inkonsistensi pola-pola perilaku anggota organisasi. Perspektif fragmentasi didorong oleh adanya premis bahwa konsep diri anggota organisasi (*self conception*) cenderung berubah-ubah, seperti halnya organisasi dan lingkungan dimana organisasi tersebut berada yang cenderung dinamis. Perspektif fragmentasi seringkali dipandang sebagai postmodernisme dari perspektif diferensiasi.

Palthe dan Kossek (2003) berargumentasi bahwa perspektif integrasi mengaburkan perbedaan norma perilaku yang dapat dipastikan ada dalam

setiap organisasi dan menyarankan bahwa strategi organisasi lebih baik diarahkan untuk mengidentifikasi dan mengakomodasi perbedaan antar sub budaya yang ada dalam organisasi tersebut. Lepak dan Snell (dalam Palthe & Kossek, 2003 p. 295) menegaskan bahwa: “*there may actually no one best set of practices for every employee within the firm*” oleh karena itu, keberadaan berbagai sub budaya dalam organisasi adalah sesuatu yang nyata dalam kehidupan organisasi sehari-hari, sedangkan keberadaan budaya organisasi tunggal (*unitary culture*) merupakan suatu pengecualian. Pennings dan Goodman (dalam Bolon & Bolon, 1994) menjelaskan bahwa setiap organisasi pada dasarnya bersifat multikultural dan lebih jauh menjelaskan bahwa:

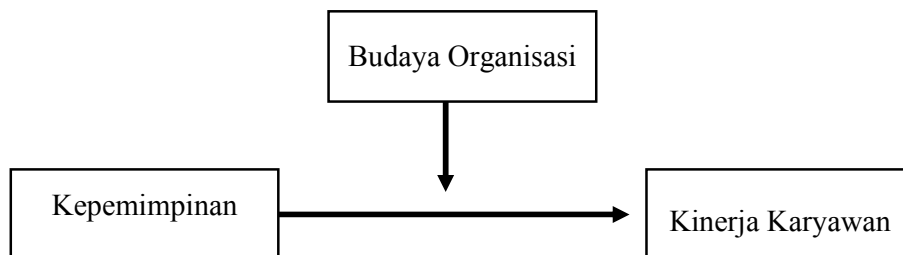
Organizations are also seen as comprising internal interest groups, or constituencies, which make claims on the organization. An organizational constituency is any group within an organisation whose members have identifiable common interests that they try to promote. Such a constituency can be delineated by departmental or hierarchical boundaries or, more generally, by clusters of members that share distinct values and interests (dalam Bolon & Bolon, 1994 p. 22)

Di sisi lain, berbagai penelitian empiris terdahulu sebagaimana dirangkum oleh Wilson (2001) membuktikan bahwa budaya organisasi dalam perspektif fragmentasi bersifat tentatif dan spesifik untuk satu bagian kelompok dalam sebuah organisasi besar atau momen tertentu saja, sehingga hasil penelitian tersebut kurang dapat digeneralisir untuk kelompok-kelompok dalam organisasi lain atau untuk momen-momen dengan kondisi dan situasi yang berbeda.

Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan telaah pada literatur-literatur terkait dan bukti-bukti empiris terdahulu sebagaimana telah diuraikan sebelumnya, maka selanjutnya disusun sebuah kerangka pemikiran teoritis yang secara diagramatis menggambarkan alur pemikiran yang dikembangkan dalam penelitian ini. Secara garis besar, kerangka pemikiran teoritis penelitian ini (gambar 2.1) menjelaskan hubungan langsung antara variabel-variabel independen kepemimpinan dan budaya organisasi sebagai variabel moderating dengan variabel dependen kinerja karyawan.

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber: Dikembangkan dari penelitian Pool (2000), Dunk (1993), Arnold & Boshoff (2000) dan Wilson (2001) untuk tesis ini

Hipotesis dan Definisi Operasional Variabel

2.6.1. Hipotesis

Hipotesis alternatif yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H₁ : Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan pada PT. Bank Tabungan Negara (persero) cabang Bandung
- H₂ : Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan pada PT. Bank Tabungan Negara (persero) cabang Bandung
- H₃ : Semakin baik kepemimpinan yang diterapkan, dan didukung dengan Budaya organisasi yang kondusif, maka semakin tinggi kinerja karyawan pada PT. Bank Tabungan Negara (persero) cabang Bandung.

2.6.2. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel atau bagaimana variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini diukur, dipaparkan dalam tabel 2.1 di bawah ini.

Tabel 2.1
Definisi Operasional Variabel

| Variabel | Definisi Konsep & Operasional |
|-------------------|---|
| Kepimpinan | Kepemimpinan transformasional menggambarkan hubungan pemimpin – bawahan berdasarkan prinsip pengembangan bawahan (<i>follower development</i>). Pemimpin mengarahkan nilai, keyakinan, sikap bawahan untuk mencapai bahkan melampaui tujuan organisasi (Dvir <i>et al.</i> , 2002; Rafferty & Griffin, 2004). Dalam penelitian ini kepemimpinan yang ada di lapangan cenderung untuk mengikuti kekepemimpinan transformasional dari pada transaksional. Kepemimpinan diukur menggunakan pada skala Likert 1 sampai dengan 5 |
| Budaya Organisasi | Budaya Organisasi mencerminkan orientasi perilaku yang seimbang antara mementingkan karyawan (<i>people-oriented</i>) dengan mementingkan tugas |

| | |
|------------------|---|
| | (<i>task-oriented</i>) untuk mencapai tujuan organisasi melalui pengembangan sumber daya manusia (Cooke & Szumal, 1993; Pool, 2003). Budaya Organisasi diukur dengan menggunakan instrumen penelitian Cooke & Szumal (1993) pada skala Likert 1 sampai dengan 5. |
| Kinerja Karyawan | Kinerja karyawan (<i>job performance</i>) menunjukkan sejauh mana seseorang melaksanakan tanggung jawab dan tugas kerjanya (Singh <i>et al.</i> , 1996) Kinerja karyawan diukur menggunakan instrumen penelitian Bono & Judge (2003) berdasarkan penilaian performa berbasis perilaku spesifik pada skala Likert 1 sampai dengan 5. Kinerja diukur berdasarkan persepsi responden (ukuran subyektif) |

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer adalah jenis data yang diperoleh secara langsung dari responden melalui wawancara, dan survey. Pada penelitian ini, data primer diperoleh melalui penyebaran angket atau kuesioner kepada para responden, yakni para manajer (manajer tingkat pertama hingga tingkat atas) dan karyawan PT.Bank Tabungan Negara (persero) cCabang Bandung.

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini adalah seluruh manajer dan karyawan Bank BTN (konvensional) Cabang Bandung. Sampai dengan Desember 2004, jumlah manajer dan karyawan di BTN Bandung adalah 218 orang. Penelitian ini telah mengambil semua populasinya untuk diteliti (sensus). Adapun distribusi populasinya adalah sebagai berikut :

**Tabel 6.1.
Komposisi Karyawan Bank BTN Cabang Bandung**

| I. | Pejabat | Jumlah | A | B | C | D |
|------|------------------------|--------|----|-----|---|---|
| | Kepala Cabang | 1 | - | 1 | - | - |
| | Wakil Kepala Cabang | 3 | 1 | 2 | - | - |
| | Kepala Cabang Pembantu | 11 | 4 | 7 | - | - |
| | Kepala Kantor Kas | 4 | - | 4 | - | - |
| | Kepala Seksi | 8 | 2 | 6 | - | - |
| II. | Penyelia | 24 | 5 | 18 | 1 | - |
| III. | Staf Pelaksana | 167 | 11 | 155 | - | 1 |
| | Jumlah | 218 | 23 | 193 | 1 | 1 |

Sumber : Bank BTN Cabang Bandung 2004

3.3. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah angket. Asumsi kunci dalam menggunakan metode ini adalah bahwa subyek penelitian merupakan orang-orang yang paling tahu tentang dirinya dan pernyataan subyek yang diberikan adalah benar dan bisa dipercaya. Pada penelitian ini,

pelaksanaan metode angket adalah penyebaran angket/kuesioner kepada responden yang didistribusikan secara langsung oleh peneliti.

Kuesioner yang digunakan memuat daftar pertanyaan yang bersifat tertutup karena alternatif jawaban telah disediakan. Data sekunder berupa dokumen-dokumen data yang diperlukan telah diambil untuk melengkapi analisis penelitian ini.

3.4. Teknik Analisis

3.4.1 Uji Kualitas Data

Suatu Instrumen dikatakan valid jika Instrumen ini mampu mengukur apa saja yang hendak diukurnya, mampu mengungkapkan apa saja yang ingin diungkapkan. Sedangkan reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu instrumen dapat memberikan hasil pengukuran yang konsisten, apabila pengukuran dilakukan berulang-ulang.

Pengujian validitas dilakukan selain untuk mengetahui dan mengungkapkan data dengan tepat juga harus memberikan gambaran yang cermat mengenai data tersebut. Uji validitas dimaksud untuk melihat konsisten variabel independen dengan apa yang akan diukur, selain itu untuk mengetahui seberapa jauh alat pengukur dapat memberikan gambaran terhadap obyek yang diteliti sehingga menunjukkan dengan

sebenarnya obyek yang akan diukur, dengan demikian diharapkan kuesioner yang digunakan dapat berfungsi sebagai alat pengumpul data yang akurat dan dapat dipercaya. Tipe validitas yang dipergunakan dalam uji validitas ini adalah validitas konstruk, tipe ini mengkorelasikan nilai item dengan nilai total. Apabila koefisien korelasinya menunjukkan signifikan (lebih kecil dari $\alpha = 5\%$) maka instrumen yang digunakan adalah valid (Ghozali, 2003).

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten, apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat pengukur yang sama. Uji reliabilitas dilakukan dengan metode *internal consistency*. Reliabilitas instrumen penelitian dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan koefisien *Cronbach's alpha*. Jika nilai koefisien *alpha* lebih besar dari 0,6 maka disimpulkan bahwa instrumen penelitian tersebut handal atau reliabel (Nunnaly dalam Ghozali, 2003).

3.4.2 Pengujian Asumsi Klasik

Alat analisis statistik yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda maka perlu dilakukan pengujian terhadap asumsi-asumsi yang disyaratkan dalam analisis regresi berganda untuk memenuhi kriteria BLUE (*Best Linier Unbiased Estimate*) seperti disarankan oleh Gujarati (2003). Uji asumsi klasik dalam penelitian ini mencakup, multikolinearitas, heteroskedastisitas, dan autokorelasi.

3.4.3 Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya hubungan yang kuat diantara variabel independen. Hair et. Al (1998) mengemukakan cara untuk mengetahui ada tidaknya multikolinieritas, yaitu dengan melihat besarnya nilai toleransi value atau Variance Inflation Faktor (VIF). Apabila nilai VIF lebih kecil dari 0,10 atau lebih besar dari 10 maka terjadi multikolinieritas, sebaliknya tidak terjadi multikolinieritas antar variabel independen apabila nilai VIF berada pada kisaran 0,10 sampai 10.

3.4.4 Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas merupakan fenomena dimana pada nilai variabel independen tertentu yang dipilih atau ditetapkan masing-masing kesalahan (e_1) mempunyai nilai varian yang sama, yaitu sebesar σ^2 . Untuk itu, bila model regresi tidak memenuhi asumsi tersebut, sudah dapat dipastikan terjadi heteroskedastisitas yang mengakibatkan nilai-nilai estimator koefisien regresi tidak efisien meskipun estimator tersebut tidak bias dan konsisten (Gujarati, 2003). Pengujian ada tidaknya gejala heteroskedastisitas memakai uji Park dengan langkah sebagai berikut:

- (1). Melakukan regresi terhadap model persamaan yang diajukan sehingga diperoleh nilai residu sebagai variabel baru.
- (2). Hasil residual yang didapatkan kemudian dikuadratkan dan diubah menjadi bentuk log natural
- (3). Transformasikan semua variabel bebas kedalam bentuk logaritma natural

- (4). Melakukan regresi logaritma residual kuadrat sebagai dependen variabelnya terhadap logaritma variabel bebas.
- (5). Melakukan identifikasi terhadap, nilai t dengan kriteria sebagai berikut.
- Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau nilai prob. Sig. $< 0,05$ maka asumsi homokedastisitas ditolak atau data terkena Heteroskedastisitas
 - Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ atau nilai prob. Sig. $> 0,05$ maka asumsi homokedastisitas diterima atau data bebas Heteroskedastisitas.

3.4.5 Uji Autokorelasi

Autokorelasi dapat didefinisikan sebagai hubungan (korelasi) antara anggota observasi yang diurutkan menurut waktu (*time series*) atau ruang (*cross section*) (Gujarati, 2003). Konsekuensi adanya autokorelasi adalah selang keyakinan menjadi lebar serta variasi dan standard error ditaksir terlalu rendah, dan akibat selanjutnya adalah bahwa pengujian dengan menggunakan uji t dan F tidak lagi sah. Jika diterapkan akan memberikan kesimpulan yang menyesatkan secara serius mengenai arti statistik dari koefisien regresi yang ditaksir.

Pengujian ada atau tidaknya autokorelasi dalam persamaan regresi ini adalah dengan melihat keadaan nilai Durbin Watson (DW test) dari hasil perhitungan dan dibandingkan dengan DW tabel dengan kriteria sebagai berikut (Gujarati, 2003) :

- $DW < dl$ = ada autokorelasi positif
- $dl < DW < du$ = tanpa kesimpulan (ragu-ragu)

| | |
|--------------------|--------------------------------|
| $du < DW < 4 - du$ | = bebas Autokorelasi |
| $4-du < DW < 4-dl$ | = tanpa kesimpulan (ragu-ragu) |
| $DW > 4 - dl$ | = ada autokorelasi negatif |

3.4.6 Analisis Regresi Berganda

Setelah asumsi-asumsi klasik dapat dipenuhi maka tahap selanjutnya adalah menganalisis data dan menguji hipotesis-hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dengan menggunakan Analisis regresi berganda dengan variabel moderating dengan uji interaksi. Uji interaksi atau sering disebut juga dengan *Moderate Regression Analysis* (MRA) merupakan aplikasi khusus regresi linier berganda dimana dalam persamaan regresinya mengandung unsur interaksi (perkalian dua atau lebih variabel *independent*) (Ghozali, 2003). Regresi dengan interaksi umumnya menimbulkan terjadinya multikolinieritas, oleh karena itu untuk mengurangi problem multikolinieritas dalam penelitian ini dilakukan transformasi dengan *centering procedure* menggunakan nilai deviasi rata-rata variabel (Jacard et al., 1990; Lau et al. 1995 dalam Hartmann and Moers, 2001). Variabel independen dalam penelitian ini mencakup kepemimpinan (X_1), Budaya organisasi (X_2), dan variabel moderate yaitu interaksi antara variable kepemimpinan dan budaya organisasi ($X_1 * X_2$) Sedangkan variabel dependen adalah kinerja (Y). Model regresi berganda yang dikembangkan pada penelitian ini dinotasikan dalam persamaan sebagai berikut:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_1 * X_2 + e$$

dimana:

Y = variabel dependen (kinerja karyawan)

a = konstanta

b_1, b_2, b_3 = koefisien regresi

X_1 = kepemimpinan

X_2 = Budaya Organisasi

$X_1 * X_2$ = Moderate (Interaksi X_1 dan X_2)

e = kesalahan prediksi (*error term*)

3.4.7. Uji t

Untuk menguji variabel yang berpengaruh antara kepemimpinan (X_1), budaya organisasi (X_2), dan variabel moderating ($X_1 * X_2$) terhadap Kinerja karyawan (Y) secara individual (parsial) maka digunakan uji t. Hipotesis yang diuji dengan taraf nyata $\alpha = 5\%$ adalah:

$H_0: b_i = 0$, berarti variabel independen tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen (Y).

$H_a: b_i < 0$ atau $H_a: b_i > 0$, berarti variabel independen berpengaruh negatif atau positif terhadap variabel dependen (Y).

Dasar pengambilan keputusan adalah:

- Jika nilai t hitung $<$ nilai t tabel atau nilai signifikansi t $>$ 0,05 maka H_0 diterima
- Jika nilai t hitung $>$ nilai t tabel atau nilai signifikansi t $<$ 0,05 maka H_0 ditolak atau menerima H_a

3.4.8. Uji F

Untuk menguji apakah variabel kepemimpinan (X_1), budaya organisasi (X_2), dan variabel moderating ($X_1 * X_2$) secara bersama-sama (simultan) berpengaruh terhadap Kinerja karyawan (Y), maka digunakan uji F.

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

Keterangan:

R^2 = Koefisien determinasi

k = Banyaknya variabel bebas

n = jumlah data

Dasar pengambilan keputusan adalah:

- Jika nilai F hitung < F tabel atau nilai Signifikansi F > 0,05, maka H_0 diterima artinya tidak ada pengaruh secara bersama-sama atau serentak variabel independen (X_1 , X_2 , moderating variabel) terhadap variabel Kinerja karyawan (Y).
- Jika nilai F hitung > F tabel atau nilai Signifikansi F < 0,05, maka H_0 ditolak artinya ada pengaruh secara bersama-sama atau serentak variabel independen (X_1 , X_2 , moderating variabel) terhadap variabel Kinerja karyawan (Y).

3.4.9. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model persamaan regresi (independent variables) dalam

menerangkan variasi variabel terikat. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel bebas dalam menjelaskan variasi variabel terikat sangat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel bebas memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel terikat.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

Tanggal 9 Februari 1950, lahir Bank Tabungan Pos (BTP), berdasarkan Undang Undang Darurat No.9 tahun 1950. Tahun 1963 BTP berubah menjadi Bank Tabungan Negara. Nama Bank Tabungan Negara digunakan sampai dengan sekarang. Berdasarkan Undang Undang Nomor 20 tahun 1968 tugas pokok Bank Tabungan Negara disempurnakan sebagai lembaga untuk perbaikan ekonomi rakyat, dan pembangunan ekonomi nasional dengan menghimpun dana dari masyarakat, terutama dalam bentuk tabungan.

Tahun 1974, Pemerintah mulai dengan rencana pembangunan perumahan. Guna menunjang keberhasilan kebijakan tersebut, Bank Tabungan Negara ditunjuk sebagai Lembaga Pembiayaan Kredit Perumahan untuk masyarakat berpenghasilan menengah kebawah. Berdasarkan Surat Menteri Keuangan Nomor B-49/MK/IV/1/1974 tanggal 29 Januari 1974, lahirlah Kredit Pemilikan Rumah. Tahun 1989 dengan surat Bank Indonesia No.22/9/Dir/UPG tanggal 29 April 1989, Bank Tabungan Negara berubah menjadi Bank Umum. Tanggal 1 Agustus 1992, status hukum Bank Tabungan Negara diubah menjadi Perusahaan Perseroan yaitu menjadi PT. Bank Tabungan Negara (persero) yang melaksanakan kegiatan usahanya secara konvensional, dengan kepemilikan saham mayoritas adalah pemerintah cq Departemen Keuangan RI.

Pada tahun 1994 melalui Surat Keputusan Direksi Bank Indonesia No.27/55/KEP/DIR tanggal 23 September 1994 PT. Bank Tabungan Negara

(Persero) dapat beroperasi sebagai Bank Devisa. Studi independen yang dilakukan Konsultan Independen yang hasilnya telah diputuskan oleh Pemerintah selaku Pemegang Saham melalui Surat Menteri BUMN No.S-554/M-MBU/2002 tanggal 21 Agustus 2002 perihal Tindak Lanjut *Independent Study* Bank Tabungan Negara. Dalam surat tersebut Pemegang Saham menetapkan suatu langkah strategis yaitu agar Bank BTN melakukan restrukturisasi perusahaan secara menyeluruh sehingga Bank BTN layak menjadi Bank Umum dengan fokus pinjaman tanpa subsidi untuk perumahan.

PT Bank Tabungan Negara (persero) Kantor Cabang Bandung dan selanjutnya di sebut Bank BTN Bandung adalah salah satu cabang dari 44 Kantor Cabang Bank BTN yang tersebar di propinsi dan kota besar di Indonesia. Bank BTN Cabang Bandung yang berlokasi di Jl. Jawa No. 7 Bandung mempunyai wilayah kerja yang meliputi Kota Bandung, Kabupaten Bandung, Kota Cimahi, Kabupaten Sumedang dan Kabupaten Garut. Jaringan Kantor Bank BTN Bandung meliputi 11 Kantor Cabang Pembantu yang selanjutnya di sebut KCP yaitu; KCP Garut, KCP Cimahi, KCP Antapani, KCP Buah Batu, KCP Ujung Berung, KCP Margahyu, KCP Caringan, KCP Kopo Mas, KCP Sarijadi, KCP UNPAD, KCP UNISBA, dan 4 kantor Kas yang selanjutnya di sebut KK yaitu: KK Rancaekek, KK Kopo, KK Cic Erah dan KK NHL.

Struktur Organisasi Bank BTN Bandung terdiri dari 1 Kepala Cabang Utama di bantu oleh 3 wakil Kepala Cabang, yaitu : (1) Wakil kepala cabang Ritel yang membidangi Pelayanan Nasabah, Pelayanan Teler, dan Pelayanan Kredit, (2) wakil kepala cabang Operasi yang membawahi proses transaksi,

Administrasi Kredit; Umum dan Personalia, (3) Wakil kepala Cabang yang membidangi Pembinaan Debitur dan Penyelamatan Kredit, serta Kepala seksi Akunting dan kontrol yang langsung bertanggungjawab kepada kepala cabang. Untuk kantor di bawah kantor cabang yang terdiri dari kantor cabang pembantu di pimpin oleh 11 kepala cabang Pembantu sedangkan kantor kas dipimpin oleh 4 Kepala Kantor kas yang langsung bertanggungjawab kepada Kepala Cabang Utama. Adapun jumlah karyawan 218 orang yang terdiri dari Kepala Cabang Utama; 3 wakil kepala Cabang, 11 Kepala Cabang Pembantu, 4 Kepala kantor Kas, 8 Kepala seksi, 24 Penyelia dan 167 staf pelaksana.

Usaha Bank BTN Bandung, sebagai mana layaknya bank umum yaitu penghimpunan dana pihak ketiga, penyaluran kredit kepada masyarakat dan pelayanan jasa perbankan lainnya. Pada akhir tahun 2004 jumlah dana 212.216 nasabah dan jumlah nasabah kredit 78.824 debitur. Asset yang dimiliki 901 milyar rupiah dengan membukukan laba 72 milyar rupiah. Dengan rasio *Return On Asset* (ROA) sebesar 8,04%, *Loan Deposit Ratio* (LDR) sebesar 93,95%, *Non Performing Loan* 3,56%

Peran Bank BTN Bandung cukup signifikan terhadap kontribusi Bank BTN secara Nasional, hal ini dapat dibuktikan dengan angka-angka sebagai berikut; Posisi usaha dan jumlah jaringan Bank BTN Cabang Bandung terhadap Bank BTN Nasional pada tahun 2004 yang meliputi Asset 26,743 milyar rupiah, 901 milyar rupiah atau *share* 3,37%; Laba 481 milyar rupiah, 72 milyar rupiah atau *share* 14,96 %; Jumlah jaringan Kantor Cabang, Kantor cabang Pembantu dan Kantor Kas 200 unit, 16 unit atau *share* 8 %; Jumlah nasabah dana dan kredit

5,733,619 dan 291,040 atau *share* 5,07 %; Jumlah Karyawan 3,385 dan 218 dengan *share* 6,44%.

4.2 Profil Responden

4.2.1. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jumlah karyawan BTN Cabang Bandung sebesar 218 orang yang terdiri dari laki-laki dan perempuan. Adapun karakteristik responden dalam penelitian ini berdasarkan jenis kelamin disajikan dalam table 4.1 dibawah ini:

Tabel 4.1
Responden berdasarkan jenis kelamin

| No | Jenis Kelamin | Frekuensi | Persentase |
|--------|---------------|-----------|------------|
| 1 | Laki-laki | 137 | 62,8 |
| 2 | Perempuan | 81 | 37,2 |
| Jumlah | | 218 | 100 |

Sumber : data primer yang diolah, 2006

Berdasarkan Tabel 4.1 di atas nampak bahwa responden dalam penelitian ini didominasi oleh laki-laki yaitu sebanyak 137 orang atau sebesar 62,8 persen. Sedangkan responden perempuan sebanyak 81 orang atau sebesar 37,2 persen. Hal ini wajar karena dalam pelaksanaan tugas dan fungsi membutuhkan karyawan laki-laki yang lebih rasional dalam pengambilan keputusan dibandingkan dengan karyawan perempuan.

4.2.2. Responden Berdasarkan Usia

Usia Karyawan Bank BTN Cabang Bandung memiliki usia yang bervariasi antara kurang dari 30 tahun sampai di atas 50 tahun. Adapun karakteristik responden berdasarkan usia disajikan dalam Table 4.2 bawah ini:

Tabel 4.2
Responden berdasarkan usia

| No | U s i a | Frekuensi | Persentase |
|--------|-----------------|-----------|------------|
| 1 | < 30 tahun | 34 | 15,6 |
| 2 | 30 – 39 tahun | 91 | 41,7 |
| 3 | 40 – 49 tahun | 91 | 41,7 |
| 4 | \geq 50 tahun | 2 | 0,9 |
| Jumlah | | 218 | 100,00 |

Sumber: data primer yang diolah, 2005

Dari Tabel 4.2 tersebut di atas dapat diketahui bahwa sebagian besar usia responden adalah antara 30 - 39 dan 40 - 39 tahun yaitu sebesar 83,4 persen. Sedangkan jumlah terkecil adalah responden yang memiliki usia lebih dari 50 tahun hanya 2 orang (0,9%). Hal ini menunjukkan karyawan Bank BTN Cabang Bandung pada usia yang produktif dalam mendukung operasional perusahaan, sehingga diharapkan akan mampu bersaing dengan Bank-Bank lainnya terutama yang ada di Bandung.

4.2.3. Responden Berdasarkan Pendidikan terakhir

Tingkat Pendidikan Karyawan Bank BTN Cabang Bandung bervariasi dengan tingkat pendidikan terendah adalah SLTP dari 218

karyawan yang ada. Adapun karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir disajikan dalam Table di bawah;

Tabel 4.3
Pendidikan Terakhir Responden

| No | Pendidikan Akhir | Frekuensi | Persentase |
|----|--------------------|-----------|------------|
| 1 | SLTP | 2 | 0,9 |
| 2 | SLTA | 78 | 35,8 |
| 3 | Diploma (D3) | 59 | 27,1 |
| 4 | Sarjana (S1) | 75 | 34,4 |
| 5 | Pasca Sarjana (S2) | 4 | 1,8 |
| | Jumlah | 218 | 100,00 |

Sumber: data primer yang diolah, 2006

Dari Tabel 4.3 di atas dapat diketahui bahwa sebagian besar responden memiliki pendidikan terakhir SMA yaitu sebesar 35,8 persen, diikuti pendidikan sarjana sebesar 34,4. Sedangkan jumlah responden terkecil memiliki tingkat pendidikan akhir SLTP yaitu 0,9 persen. Hal ini menunjukkan tingkat Pendidikan Karyawan Bank BTN Cabang Bandung cukup mampu dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan sesuai dengan kemampuannya.

4.2.4. Responden Berdasarkan Pengalaman

Karyawan Bank BTN Cabang Bandung memiliki pengalaman kerja yang bervariasi. Semakin lama mereka memiliki pengalaman kerja akan semakin mudah mereka dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Adapun karakteristik responden berdasarkan Pengalaman disajikan dalam Table 4.4 di bawah ini:

Tabel 4.4
Responden berdasarkan Pengalaman

| No | Pengalaman | Frekuensi | Persentase |
|--------|---------------|-----------|------------|
| 1 | < 10 tahun | 71 | 32,6 |
| 2 | 10 – 20 tahun | 125 | 57,3 |
| 3 | 21 – 30 tahun | 22 | 10,1 |
| Jumlah | | 218 | 100 |

Sumber: data primer diolah, 2006

Dari Tabel 4.4 dapat diketahui bahwa sebagian besar responden memiliki pengalaman kerja selama 10-20 tahun yaitu sebesar 57,3 persen, diikuti kurang dari 10 tahun sebesar 32,6 dan selama 21-30 tahun sebesar 10,1 persen.. Hal ini menunjukkan rata-rata Karyawan Bank BTN Cabang Bandung cukup berpengalaman dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan sesuai kemampuannya.

4.2.5. Responden Berdasarkan Status Perkawinan

Status perkawinan karyawan Bank BTN Cabang Bandung bermacam-macam. Ada yang sudah menikah, ada yang belum dan juga ada yang sudah menikah tetapi bercerai. Adapun karakteristik responden berdasarkan status perkawinan disajikan dalam table 4.5 di bawah ini:

Tabel 4.5
Responden berdasarkan Perkawinan

| No | Status perkawinan | Frekuensi | Persentase |
|----|-------------------|-----------|------------|
| 1 | Kawin | 180 | 82,6 |

| | | | |
|--------|-------------|-----|------|
| 2 | Belum kawin | 34 | 15,6 |
| 3 | Duda/Janda | 1 | 0,5 |
| 4 | Pisah | 3 | 1,4 |
| Jumlah | | 218 | 100 |

Sumber: data primer diolah, 2006

Dari Tabel 4.5 dapat diketahui bahwa sebagian besar responden telah menikah (kawin) sebesar 82,6 persen, belum kawin sebesar 15,6 duda/janda sebesar 0,5 persen dan Pisah sebesar 1,4 persen.. Hal ini menunjukkan Karyawan PT. Bank Tabungan Negara Cabang Bandung pada umumnya telah memiliki tanggungan keluarga yang harus mereka nafkahi.

4.3 Uji Kualitas Data

Sebelumnya data diukur Reliabilitas dan Validitasnya agar data yang diperoleh benar-benar handal dan dapat mengukur apa yang diinginkan. Tes reliabilitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran dua kali atau lebih terhadap objek yang sama dengan alat pengukur yang sama, teknik yang digunakan adalah *Cronbach Alpha* (Ghozali, 2001). Berdasarkan hasil uji terhadap variabel operasional yang akan dianalisis dalam penelitian ini dapat diringkas pada Tabel 4.6

Tabel 4.6 Uji Reliabilitas

| No | Variabel | Cronbach Alpha |
|----|-------------------|----------------|
| 1 | Kepemimpinan (X1) | 0,8920 |

| | | |
|---|------------------------|--------|
| 2 | Budaya Organisasi (X2) | 0,7462 |
| 3 | Kinerja Karyawan (Y) | 0,7383 |

Sumber: data primer diolah, 2006

Dari Tabel 4.6 di atas menunjukkan bahwa koefisien *Alpha Cronbach* untuk masing-masing Variabel lebih besar dari 0,60 sehingga data dinyatakan reliabel (Hair Jr. et al, 1998)

Hasil uji validitas data yang telah dilakukan dengan menggunakan *software SPSS (Statistical Pacgkage for Social Scince)* diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4.7 Uji Validitas

| No | Variabel | Indikator | Koefisien Korelasi | Prob. Signifikansi | Keterangan |
|----|------------------------|-----------|--------------------|--------------------|------------|
| 1 | Kepemimpinan (X1) | Kep_1 | 0,598 | 0,000 | Valid |
| | | Kep_2 | 0670 | 0,000 | Valid |
| | | Kep_3 | 0,652 | 0,000 | Valid |
| | | Kep_4 | 0,758 | 0,000 | Valid |
| | | Kep_5 | 0,757 | 0,000 | Valid |
| | | Kep_6 | 0,710 | 0,000 | Valid |
| | | Kep_7 | 0,769 | 0,000 | Valid |
| | | Kep_8 | 0,720 | 0,000 | Valid |
| | | Kep_9 | 0,780 | 0,000 | Valid |
| | | Kep_10 | 0,711 | 0,000 | Valid |
| 3 | Budaya Organisasi (X2) | BO_1 | 0,707 | 0,000 | Valid |
| | | BO_2 | 0,696 | 0,000 | Valid |
| | | BO_3 | 0,308 | 0,000 | Valid |
| | | BO_4 | 0,291 | 0,000 | Valid |
| | | BO_5 | 0,643 | 0,000 | Valid |
| | | BO_6 | 0,717 | 0,000 | Valid |
| | | BO_7 | 0,682 | 0,000 | Valid |
| | | BO_8 | 0,563 | 0,000 | Valid |
| | | BO_9 | 0,665 | 0,000 | Valid |
| | | BO_10 | 0,289 | 0,000 | Valid |
| 4 | Kinerja Karyawan (Y) | KINJ_1 | 0,597 | 0,000 | Valid |
| | | KINJ_2 | 0,201 | 0,003 | Valid |
| | | KINJ_3 | 0,671 | 0,000 | Valid |
| | | KINJ_4 | 0,667 | 0,000 | Valid |
| | | KINJ_5 | 0,671 | 0,000 | Valid |
| | | KINJ_6 | 0,445 | 0,000 | Valid |

| No | Variabel | Indikator | Koefisien Korelasi | Prob. Signifikansi | Keterangan |
|----|----------|-----------|--------------------|--------------------|------------|
| | | KINJ_7 | 0,710 | 0,000 | Valid |
| | | KINJ_8 | 0,563 | 0,000 | Valid |
| | | KINJ_9 | 0,314 | 0,000 | Valid |
| | | KINJ_10 | 0,600 | 0,000 | Valid |

Sumber: data primer diolah, 2006

Dari Tabel 4.7 di atas menunjukkan bahwa koefisien korelasi setiap indikator dari setiap variabel menghasilkan koefisien yang signifikan hal ini dapat dilihat pada nilai sig. masing-indikator (lihat lampiran 4) lebih kecil dari 0,05 ($\alpha=5\%$) yang berarti indikator-indikator menunjukkan Valid.

Berdasarkan pengujian validitas dan reliabilitas data yang dilakukan seperti terlihat pada Tabel 4.6 dan 4.7 tersebut di atas, maka proses analisis selanjutnya untuk menguji hipotesis dapat dilanjutkan

4.4. Pengujian asumsi klasik

Uji asumsi klasik dilakukan untuk mengetahui kondisi data yang ada agar dapat menentukan model analisis yang paling tepat digunakan. Uji asumsi klasik dalam penelitian ini terdiri dari uji autokorelasi dengan menggunakan Durbin-Watson statistik, uji heteroskedastisitas dengan menggunakan uji park dan Multikolinieritas dengan VIF.

4.4.1. Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya hubungan yang kuat diantara variabel independen. Hair et. al. (1998) mengemukakan cara untuk mengetahui ada tidaknya multikolinieritas, yaitu dengan melihat besarnya nilai toleransi value atau Variance Inflation Faktor (VIF). Apabila nilai VIF lebih kecil dari 0,10 atau lebih besar dari 10 maka terjadi multikolinieritas dan juga sebaliknya. Nilai VIF dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.8
1.5. Hasil Pengujian Multikolinieritas

| Variabel | Nilai VIF | Keterangan |
|------------------------|------------------|-------------------------|
| Kepemimpinan (X1) | 1,185 | Bebas Multikolinieritas |
| Budaya Organisasi (X2) | 1,346 | Bebas Multikolinieritas |
| Moderate (X1*X2) | 1,171 | Bebas Multikolinieritas |

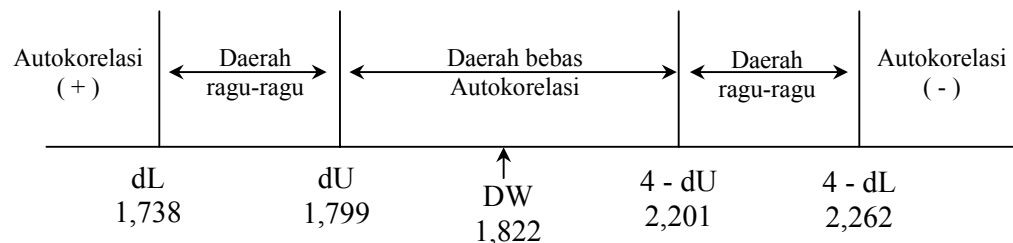
Dari table 4.8 di atas terlihat semua variabel bebas, memiliki nilai VIF lebih kecil dari 10. Sehingga dapat disimpulkan tidak terjadi adanya penyimpangan asumsi klasik multikolinieritas antar variabel bebas/*independent* dalam model.

4.4.2 Uji Autokorelasi

Autokorelasi dapat didefinisikan sebagai hubungan (korelasi) antara anggota observasi yang diurutkan menurut waktu (time series) atau ruang (*cross section*) (Gujarati, 2003). Konsekuensinya dari adanya autokorelasi dalam suatu model regresi adalah variasi sampel tidak dapat menggambarkan variasi populasinya. Lebih jauh lagi, model regresi yang dihasilkan tidak dapat digunakan untuk menaksir nilai variabel dependen pada variabel indenpenden itu. Untuk mendeteksi adanya masalah **Autokorelasi** akan dilihat dari indikator Durbin-Watson (DW), nilai DW tabelnya untuk tingkat $\alpha = 5\%$ dengan $n = 218$ dan $k = 3$ adalah batas bawah ($dL = 1,738$) dan batas atas ($dU = 1,799$) seperti terlihat pada Gambar 4.1 berikut;

Gambar 4.1

Hasil Pengujian Durbin Watson



Berdasarkan hasil estimasi didapatkan nilai DW sebesar 1,822 terletak pada daerah bebas autokorelasi oleh sebab itu dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat penyimpangan asumsi klasik autokorelasi baik positif maupun negative pada model dalam penelitian ini.

4.4.3. Uji Heteroskedastisitas

Pengujian heteroskedastisitas dilakukan dengan menggunakan Uji Park, yaitu dengan meregres nilai logaritma residual kuadrat sebagai variabel dependen dengan semua logaritma variabel independen dalam model. Jika signifikan berarti ada heteroskedastisitas. Tabel 4.9 berikut menyajikan hasil ringkasan pengujian heteroskedastisitas dari model regresi yang digunakan:

Tabel 4.9

1.6. Uji Heteroskedastisitas dengan Park Test

| Dependent Variabel = Logaritma Residual Kuadrat | | | |
|---|--------|------------|---------------------------|
| Ind. Variabel | t stat | Nilai Sig. | Keterangan |
| 1.7. LNX1 | 0,426 | 0,671 | Bebas Heteroskedastisitas |
| LNX2 | 0,708 | 0,481 | Bebas Heteroskedastisitas |

Sumber : Output estimasi, 2006

Dari hasil pengujian heteroskedastisitas di atas, menunjukkan bahwa masing-masing variabel mempunyai nilai signifikansi yang lebih besar

0,05 ($\alpha = 5\%$) atau tidak signifikan maka dapat disimpulkan bahwa model regresi yang akan digunakan tidak mengandung gejala heteroskedastisitas. Dengan kata lain hipotesis homoskedastisitas dapat diterima.

4.5. Analisis Regresi Berganda

Pengujian asumsi klasik yang dilakukan terhadap persamaan regresi menyimpulkan bahwa persamaan tersebut layak digunakan sebagai model persamaan matematis. Selanjutnya pengujian yang dilakukan adalah pengujian hipotesis penelitian yang meliputi uji F dan uji t. Hasil dari pengujian tersebut dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel independen dengan variabel dependen.

Untuk menguji pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen sendiri-sendiri (parsial) menggunakan uji t dengan mengasumsi bahwa variabel yang lain dianggap konstan. Dilakukan dengan membandingkan nilai t hitung dengan t tabel, bila t hitung > t tabel maka variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen. Sedangkan Pengujian secara keseluruhan (bersama-sama) dapat dilakukan dengan uji F, yaitu dengan membandingkan nilai F hitung dengan F tabel, bila F hitung > F tabel atau nilai probabilitas signifikansi lebih kecil dari tingkat alfa yang dipilih maka variabel independen secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel dependen.

Tabel 4.10
Rangkuman Hasil Output Regresi

| Variabel Dependen = Kinerja Karyawan (Y) | | | |
|--|--------------|---------|-----------|
| Variabel Indp. | Koef Regresi | t-ratio | Prob. Sig |
| Kepemimpinan (X1) | 0,385 | 9,543 | 0,000** |
| Budaya Organisasi (X2) | 0,406 | 6,661 | 0,000** |
| Moderate (X1*X2) | -0,011 | -1,694 | 0,092* |
| Konstanta | 0,114 | 0,480 | 0,632 |
| <p>R² = 0,540 F-Ratio = 83,904 Prob.Sig = 0,000** Σ Var.Indep. Signifikan = 3 dari 3 DW = 1,822 (Bebas Autokorelasi) N = 218</p> <p>Keterangan : ** Signifikan pada taraf kepercayaan sampai dengan 99% * Signifikan pada taraf kepercayaan sampai dengan 90%</p> | | | |

Sumber : Output Estimasi Regresi

Dari tabel 4.10 di atas diperoleh suatu model persamaan regresi berganda, dimana nilai beta diambil dari *unstandardized coefficient* sebagai berikut :

$$Y = 0,114 + 0,383 X1 + 0,406 X2 - 0,011 X1 \cdot X2$$

Keterangan:

| | |
|------|----------------------------------|
| Y | : Kinerja Karyawan |
| X1 | : Kepemimpinan |
| X2 | : Budaya Organisasi |
| X1X2 | : Moderate (interaksi X1 dan X2) |

Hasil estimasi menunjukkan bahwa dari 3 variabel bebas terdapat 1 variabel yang memberikan nilai koefisien regresi negatif yaitu variabel interaksi variabel X1 dan X2 (Moderate Variabel) hal ini dikarenakan interaksi kedua variabel nilainya berlawanan. Sedangkan variabel Kepemimpinan dan Budaya Organisasi memberikan tanda yang positif. Dalam hal ini nilai koefisien dari masing-masing variabel tidak dapat diinterpretasi sebagai elastisitas mengingat variabel persamaan regresinya bukan dalam bentuk logaritma (Gujarati, 2003). Sehingga uji parsial dalam penelitian ini hanya dilihat dari tandanya saja. Secara parsial (uji t) semua variabel bebas signifikan mempengaruhi variabel dependennya (Kinerja Karyawan). Secara keseluruhan model ini nampak sudah baik karena nilai uji F nya adalah signifikan dengan probabilitas 0,000 dan nilai koefisien determinasinya adalah 0,540 artinya 54% variasi variabel Kinerja Karyawan Bank BTN Cabang Bandung dapat diterangkan oleh Kepemimpinan (X1), Budaya Organisasi (X2), dan Moderating Variabel (X1*X2) sedangkan sisanya sebesar 46% diterangkan faktor-faktor lain di luar model

4.6. Pengujian Hipotesis

4.6.1. Hipotesis 1

Dari Tabel 4.10 diketahui bahwa nilai t_{hitung} dari variabel X_1 memiliki *probability significancy* (0,000) lebih kecil 0,05 ($\alpha=5\%$) maka H_0 ditolak, sehingga dapat dikatakan bahwa variabel Kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin baik kepemimpinan yang diterapkan pada Bank BTN Cabang Bandung akan meningkatkan Kinerja Karyawannya. Sebaliknya jika Kepemimpinan yang diterapkan tidak sesuai atau tidak kondusif akan menurunkan Kinerja karyawannya. Dengan demikian Hipotesis yang menyatakan Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan Bank BTN cabang Bandung adalah diterima.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Humphreys (2002), Yammarino (1993) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan transaksional berhubungan positif dengan kinerja. Sedangkan hasil penelitian Bass *et al.* (2003) dan Bono dan Judge (2003) menemukan kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja karyawan.

4.6.2 Hipotesis 2

Dari Tabel 4.10 diketahui bahwa nilai t_{hitung} dari variabel X_2 memiliki *probability significancy* (0,000) lebih kecil 0,05 atau mendekati nol maka H_0 ditolak, sehingga dapat dikatakan bahwa variabel Budaya Organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan. Berarti perubahan budaya organisasi akan mempengaruhi Kinerja Karyawan Bank BTN Cabang Bandung. Semakin kondusif lingkungan kerja pada Bank BTN Cabang Bandung akan meningkatkan kinerja karyawannya Dengan demikian Hipotesis yang menyatakan Ada pengaruh secara positif dan signifikan antara Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan Bank BTN cabang Bandung adalah diterima.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ogbonna dan Harris (2002) melakukan penelitian mengenai gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja pada perusahaan perusahaan di United Kingdom .Dari hasil penelitiannya ditemuklan bahwa gaya kepemimpinan tidak berhubungan secara langsung dengan kinerja. Namun

demikian dalam hubungan antara budaya kompetitif dan inovatif dengan kinerja organisasi ditemukan adanya hubungan positif dan kuat. Selain itu Desphande & Farley (2003) meneliti tentang budaya organisasi, orientasi pasar, inovasi dan kinerja perusahaan pada beberapa negara di Asia dan Eropa, hasil penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi, orientasi pasar dan inovasi memiliki pengaruh positif pada kinerja perusahaan.

4.6.3 Hipotesis 3

Hipotesis ketiga (H3) yang diajukan adalah “Semakin baik kepemimpinan yang diterapkan, dan didukung dengan Budaya organisasi yang baik, maka semakin tinggi kinerja karyawan Bank BTN cabang Bandung.” Interaksi antara variable kepemimpinan (X1) dan budaya organisasi (X2) memberikan nilai probabilitas sig. sebesar 0,092 lebih kecil dari 0,1 (signifikan pada $\alpha=10\%$) sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Budaya Organisasi merupakan variabel moderating.

Variabel Budaya Organisasi merupakan variabel moderating, karena dalam penelitian ini ditemukan bahwa variabel budaya dapat memperkuat ataupun memperlemah hubungan antara kepemimpinan dan kinerja karyawan. Menurut Ghozali (2003) variabel moderating adalah variabel independen yang akan memperlemah dan memperkuat hubungan antara variabel independen lainnya terhadap variabel dependennya.

4.7. Koefisien Determinasi

Untuk mengetahui sampai seberapa besar prosentase variasi variabel bebas pada model dapat diterangkan oleh variabel terikat, maka digunakan koefisien determinasi (R^2) (Gujarati, 2003). Besarnya koefisien determinasi atau R^2 sebesar 0,540, dapat diartikan bahwa 54 % variasi variabel kinerja karyawan pada Bank BTN Cabang Bandung dapat diterangkan oleh variabel Kepemimpinan (X_1), Budaya Organisasi (X_2), dan moderator ($X_2 \times X_3$), sedangkan sisanya (46 %) dipengaruhi oleh variabel lain di luar model.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan analisis regresi berganda dengan variabel moderating yang dilakukan dapat disimpulkan sebagai berikut :

- 1). Berdasarkan hasil analisis data ternyata terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Kepemimpinan dan Kinerja karyawan pada Bank BTN Cabang Bandung yang menghasilkan nilai t hitung sebesar 9,543 dengan probabilitas $0,000 < 0,05$ sehingga dapat dinyatakan variabel Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan pada Bank BTN Cabang Bandung. Dengan demikian maka hipotesis pertama yang menyatakan Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan Bank BTN cabang Bandung adalah diterima

- 2). Berdasarkan hasil analisis data terdapat pengaruh yang signifikan antara Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan pada Bank BTN cabang Bandung dimana diperoleh nilai t hitung sebesar 6,661 dengan probabilitas $0,000 < 0.05$ (taraf kepercayaan $\alpha=5\%$) sehingga dapat dinyatakan variabel Budaya Organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan Bank BTN cabang Bandung. Dengan demikian hipotesis kedua yang menyatakan bahwa Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan Bank BTN cabang Bandung adalah diterima.
- 3). Berdasarkan hasil analisis data ternyata pengaruh yang signifikan antara variabel moderate (interaksi X1 dan X2) terhadap kinerja karyawan Bank BTN cabang Bandung dimana diperoleh angka t hitung sebesar -1,694 dengan probabilitas $0,092 < 0,1$ (tingkat kepercayaan $\alpha=10\%$) sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Budaya Organisasi merupakan variabel moderating yang dapat memperlemah maupun memperkuat hubungan antara variabel kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja karyawan Bank BTN Cabang Bandung.. Dengan demikian hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa Semakin baik kepemimpinan yang diterapkan, dan didukung dengan Budaya organisasi yang baik, maka semakin tinggi kinerja karyawan Bank BTN cabang Bandung adalah diterima diterima.

5.2. Implikasi Teoritis

Pentingnya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi dalam menjalankan roda suatu organisasi maka pada Bank BTN perlu diperhatikan guna meningkatkan kinerja karyawannya. Faktor penting yang menentukan kinerja dan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan menurut Bass *et al.*(2003), Locander *et al.*(2002), serta Yammarino *et al.*(1993) adalah kepemimpinan (*leadership*). Kepemimpinan menggambarkan hubungan antara pemimpin (*leader*) dengan yang dipimpin (*follower*) dan bagaimana seorang pemimpin mengarahkan *follower* akan menentukan sejauhmana *follower* mencapai tujuan atau harapan pimpinan (Locander *et al* 2002; Yammarino *et al* 1993). Dalam kaitan dengan kepemimpinan perusahaan perlu diperhatikan mengingat Kepemimpinan merupakan faktor terpenting dalam menentukan kinerja karyawan.

Adapun faktor paling kritikal yang dipandang mempengaruhi kinerja karyawan adalah budaya organisasi. Budaya organisasi dikenal luas sebagai fondasi sistem dan aktivitas manajemen dalam setiap organisasi (Harber *et al* 1997). Hubungan antara Pimpinan dan bawahan yang baik akan menimbulkan lingkungan kerja yang kondusif sehingga kinerja karyawan akan semakin tinggi seiring dengan Kepemimpinan dan Budaya Organisasi yang diterapkan semakin baik.

5.3. Implikasi Kebijakan Manajemen

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan baik melalui kajian telaah pustaka maupun analisis data dengan menggunakan model Moderated Regression Analysis (MRA), dengan melihat pengaruh pada koefisien regresi diperoleh bukti empiris bahwa Kepemimpinan dan Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank BTN Cabang Bandung, maka usaha yang dapat dilakukan pihak Manajemen adalah sebagai berikut:

- a. Dari hasil penelitian bahwa faktor dominan yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah Kepemimpinan dengan nilai standar koefisien regresi sebesar 0,525 (paling tinggi), maka sangatlah penting untuk menempatkan pimpinan di Bank BTN Cabang Bandung yang memiliki karakteristik kepemimpinan transformasional yang baik.
- b. Sedangkan hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor Budaya Organisasi merupakan variabel moderating yang dapat memperkuat dan memperlemah hubungan kepemimpinan terhadap Kinerja karyawan, maka Budaya Organisasi yang sudah baik agar dipertahankan dan yang kurang menunjang dapat diubah serta disesuaikan agar dapat menunjang peran kepemimpinan sehingga menghasilkan Kinerja Karyawan yang optimal.
- c. Di luar faktor Kepemimpinan dan Budaya Organisasi dalam mempengaruhi Kinerja karyawan tetap harus diperhatikan.

5.4. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan penelitian ini diantaranya adalah hanya menggunakan dua variabel bebas dan juga obyek wilayah penelitian yang apabila dibandingkan wilayah kerja PT. Bank Tabungan Negara (persero) Cabang Bandung yang belum bisa mewakili secara keseluruhan.

5.5. Agenda Penelitian Yang Akan Datang

Adapun agenda penelitian yang akan datang meliputi beberapa hal seperti menambah jumlah variabel bebas seperti kompensasi, kedisiplinan, motivasi, dan pemberdayaan. Hal ini dengan pertimbangan bahwa variabel tersebut dapat langsung mempengaruhi kinerja perusahaan dan juga dapat mempengaruhi arah kebijakan perusahaan. Selain itu perlu juga untuk memperluas wilayah penelitian dari lingkup PT. Bank Tabungan Negara (BTN) Cabang Bandung menjadi lingkup wilayah yang lebih luas lagi seperti wilayah kerja propinsi atau secara nasional.

Daftar Referensi

- Abdul Rashid, M.Z., M. Sambasivan & J. Johari (2003), "The influence of corporate culture and organizational commitment on performance", *Journal of Management Development*, Vol. 22, No. 8, pp. 708-728
- AbuAlrub, RF (2004), "Job Stress, Job Performance, and Social Support Among Hospital Nurses", *Journal of Nursing Scholarship*, First Quarter.
- Agarwal, S., T.E. DeCarlo & S.B. Vyas (1999), "Leadership behavior and organizational commitment: A comparative study of American and Indian salespersons" *Journal of International Business Studies*, Vol. 30, No. 4, pp. 727-743
- Antonioni, D. (1996), "Two strategies for responding to stressors: Managing conflict and clarifying work expectations", *Journal of Business and Psychology*, Vol. 11, hal. 287-295.
- Arnolds, C.A. & C. Boshoff (2002), "Compensation, esteem valence and job performance: An empirical assesment of Aldefefer's ERG theory", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 113, No. 4, pp. 697-719
- Babin, B.J. & J.S. Boles (1998), "Employee behavior in a service environment: A model and test of potential differences between men and women", *Journal of Marketing*, Vol. 62, hal. 77-91.
- Bass, B.M., B.J. Avolio, D.I. Jung & Y. Berson (2003), "Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 2, pp. 207-218
- Bolon, D.S. & D.S. Bolon (1994), "A reconceptualization and analysis of organizational culture: The influence of groups and their idiocultures", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 9, No. 5, pp. 22-27
- Bono, J.E. & T.A. Judge (2003). "Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders", *Academy of Management Journal*, Vol. 46, No. 5, pp. 554-571
- Cooke, R., & Lafferty, J. (1987), "Organizational Culture Inventory. Plymouth, MI: Human Synergistics". *Journal of Management*.
- Douglas B. Currivan (2000), "The Causal Order Of Job Satisfaction And Organizational Commitment In Models Of employee Turnover", *University of Massachussets, Boston, MA, USA*.

- Deshpande, R. & J. Farley (1999), "Executive Insights: Corporate culture and market orientation: Comparing Indian and Japanese firms", *Journal of International Marketing*, Vol. 7, No. 4, pp. 111-127
- Deshpande, R., J.U. Farley & F.E. Webster (1993), "Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis", *Journal of Marketing*, Vol. 57, pp. 23-27
- DeVoe, S.E. & S.S. Iyengar (2004), "Managers' theories of subordinates: A cross-cultural examination of manager perceptions of motivation and appraisal of performance", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 93, pp. 47-61
- Dunk, A.S. (1993), "The effects of job-related tension on managerial performance in participation budgetary settings", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 18, No. 7/8, pp. 575-585
- Djati. Sundring Pantja (2000), " Dampak Pergeseran Nilai-Nilai Organisasi Terhadap Kebijakan Sumber Daya dan Implikasinya", *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, Vol. 2 No. 1, Maret.
- Dvir, T., D. Eden, B.J. Avolio & B. Shamir (2002), "Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment", *Academy of Management Journal*, Vol. 45, No. 4, pp. 735-744
- Faustino C. Gomes (1995) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Andi Offset, Yogyakarta
- Gujarati, D. (2003). *Basics Econometrics*. Fourth Edition. Singapore: McGraw-Hill
- Ghozali, I. (2003), *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. dan Cahyono (2001), "Pengaruh Jabatan, Budaya Organisasional Dan Konflik Peran Terhadap Hubungan Kepuasan Kerja Dengan Komitmen Organisasi" *Simposium Nasional Akuntansi IV, Bandung 30-31 Agustus*.
- Hair,. Et al. (1998), *Multivariate Data Analysis, 5th Edition*, Upper Sadle River, New Jersey, Prentice Hall International Inc.
- Harber, D.G., N.M. Ashkanasy & V.J. Callan (1997), "Implementing quality service in a public hospital setting: A path-analytic study of the organizational antecedents of employee perceptions and outcomes" *Public Productivity & Management Review*, Vol. 21, No. 1, pp. 13-29

- Hartline, M.D. & O.C. Ferrel (1996), "The management of customer-contact service employees: An empirical investigation", *Journal of Marketing*, Vol. 60, pp. 52-70.
- Hofstede, G. (1998), "Identifying organizational subcultures: An empirical approach", *Journal of Management Studies*, Vol. 35, No. 1, pp. 1-12
- Hofstede, G., B. Neuijen, D.D. Ohayv & G. Sanders (1990), "Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, pp. 286-316
- Humphreys, J.H. (2002), "Transformational leader behavior, proximity and successful services marketing", *Journal of Services Marketing*, Vol. 16, No. 6, pp. 487-502
- Husein Umar (2001) *Riset sumber daya manusia dalam organisasi*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Hartmann, Frank G.H and Frank Moers (2001) "Testing contingency hypothesis in budgetary research: an evaluation of the use of moderated regression analysis". *Accounting, Organization Society Journal*. No. 24 (1999).p. 291-315
- Idrus, Syech dkk (1999), "Konflik dan Stress Serta Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan (Suatu Kajian terhadap Karyawan Teknik Pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Dati II Malang", *Wacana Jurnal Penelitian Ilmu-ilmu Sosial*, Volume 2, Nomor 1 Juni.
- Kismono, Gugup (1999), "Perubahan Lingkungan Transformasi Organisasional Dan Reposisi Peran Fungsi Sumberdaya Manusia", *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, Vol. 14, No. 2, 62-76.
- Liu, W., D.P. Lepak, R. Takeuchi & H.P. Sims (2003), "Matching leadership styles with employment modes: Strategic human resource management perspective, *Human Resource Management Review*, Vol. 13, pp. 127-152
- Locander, W.B., F. Hamilton, D. Ladik & J. Stuart (2002), "developing a leadership-rich culture: The missing link to creating a market-focused organization, *Journal of Market-Focused Management*, Vol. 5, pp. 149-163
- Lok, P. & J. Crawford (1999), "The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 20, No. 7, pp. 365-373
- Lok, P. & J. Crawford (2001), "Antecedents of organizational commitment and the mediating role of job satisfaction", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 16, No. 8, pp. 594-613

- Lund, D.B. (2003), "Organizational culture and job satisfaction", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 18, No. 3, pp. 219-236
- Lusch, R.F. & R.R. Serpkenci (1990), "Personal differences, job tension, job outcomes, and store performance: A study of retail store managers", *Journal of Marketing*, Vol. 54, pp. 85-101
- Maignan, I., O.C. Ferrell & G.T.M. Hult (1999), "Corporate citizenship: Cultural antecedents and business benefits", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, No. 4, pp. 455-469
- Mardiana Tri dan Muafi (2001), "Studi Empiris Pengaruh Stressor Terhadap Kinerja", *Jurnal Strategi dan Bisnis*, No. 6, Vol.1.
- McCue, C.P. & G.A. Gianakis (1997), "The relationship between job satisfaction and performance: The case of local government finance officers in Ohio", *Public Productivity & Management Review*, Vol. 21, No. 2, pp. 170-191
- Odom, R.Y., W.R. Boxx & M.G. Dunn (1990), "Organizational cultures, commitment, satisfaction, and cohesion" *Public Productivity & Management Review*, Vol. 14, No. 2, pp. 157-169
- Ogbonna, E. & L.C. Harris (2000), "Leadership style, organizational culture and performance: Empirical evidence from UK companies", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 11, No. 4, pp. 766-788
- Palthe, J. & E.E. Kossek (2003), "Subcultures and employment modes: Translating HR strategy into practice", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 16, No. 3, pp. 287-308
- Pool, S.W. (2000), "Organizational culture and its relationship between job tension in measuring outcomes among business executives" *Journal of Management Development*, Vol. 19, No. 1, pp. 32-49
- Pratt, J. & P. Beaulieu (1992), "Organizational culture in public accounting: Size, technology, rank, and functional area" *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 17, No. 7, pp. 667-684
- Rafferty, A.E. & M.A. Griffin (2004), "Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions", *Leadership Quarterly*, Vol. 15, pp. 329-354
- Ratnawati, Vince (2001), "Pengaruh Kultur Organisasi Dan Pelatihan Professional Terhadap Hubungan Personalitas Individu dengan Kreativitas Studi Pada Kantor Akuntan Publik", *Simposium Nasional Akuntansi IV*, Bandung 30-31 Agustus.

- Ramaswami, S.N. & J. Singh (2003), "Antecedents and consequences of merit pay fairness for industrial salespeople", *Journal of Marketing*, Vol. 67, pp. 46-66
- Robbins, S.P (1996), *Perilaku organisasi: Konsep, kontroversi, aplikasi*, Alih bahasa : Hadyana Pujaatmaka, PT Prenhallindo, Jakarta
- Sackmann, S.A. (1992), "Culture and subcultures: An analysis of organizational knowledge", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, pp. 140-161
- Saffold, G.S. (1988), "Culture traits, strength, and organizational performance: Moving beyond "strong" culture", *Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 4, pp. 546-558
- Sarros, J.C. & J.C. Santora (2001), "The transformational-transactional leadership model in practice, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 22, No. 8, pp. 383-393
- Schein, E.H. (1991), *Organizational culture and leadership*, San Francisco: Jossey-Bass
- Singh, J., W. Verbeke & G.K. Rhoads (1996), "Do organizational practices matter in role stress processes? A study of direct and moderating effects for marketing-oriented boundary spanners", *Journal of Marketing*, Vol. 60, pp. 69-86.
- Tubre, T.C. & J.M. Collins (2000), "Jackson and Schuler (1985) revisited: A meta-analysis of the relationships between role ambiguity, role conflict, and job performance, *Journal of Management*, Vol. 26, No. 1, pp. 155-169
- Yammarino, F.J., W.D. Spangler & B.M. Bass (1993), "Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation", *Leadership Quarterly*, Vol. 4, No. 1, pp. 81-102
- Waldman, D.A., G.G. Ramirez, R.J. House & P. Puranam (2002), "Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty, *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 1, pp. 134-143
- Wilson, A.M. (1997), "The nature of corporate culture within a service delivery environment", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 8, No. 1, pp. 87-102
- Wilson, A.M. (2001), "Understanding organisational culture and the implications for corporate marketing", *European Journal of Marketing*, Vol. 35, No. 3/4, pp. 353-367

Xenikou, A. & A. Furnham (1996), "A correlational and factor analytic study of four questionnaire measures of organizational culture", *Human Relations*, Vol. 49, No. 3, pp. 349-371

Lampiran 1: Kuesioner

KUESIONER ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA KARYAWAN (Studi Empiris pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Cabang Bandung)

Bapak/Ibu Mohon mengisi daftar pertanyaan berikut ini sesuai dengan kondisi yang sebenarnya.

Deskripsi Responden

1. Nama :
2. Usia : tahun
3. Jenis Kelamin :
 1. Pria
 2. Perempuan
4. Posisi/Jabatan :
 1. Staf / Pelaksanan
 2. Penyelia
 3. Kepala
5. Pernah menduduki jabatan struktural :
 1. Ya; sebutkan
 2. Tidak
6. Lama Bekerja : Tahun
7. Gaji per bulan :
 1. kurang dari 1,5 juta
 2. antara 1,5 – 2,5 juta
 3. antara 2,5 – 5 juta
 4. antara 5 – 10 juta
 5. di atas 10 juta
8. Pendidikan terakhir :
 1. SLTP
 2. SMA
 3. Sarjana Muda (D3)
 4. Sarjana (S1)
 5. Pasca Sarjana
9. Status perkawinan :
 1. Kawin
 2. Belum Kawin
 3. Duda/Janda
 4. Pisah

PETUNJUK

Untuk pertanyaan-pertanyaan berikut, Bapak/Ibu dimohon memberikan jawaban daengan memberikan tanda \surd pada kotak yang telah disediakan (rentang 1 sampai

dengan 5), dimana 1 menunjukkan Bapak/Ibu **“sangat tidak setuju”** dengan pernyataan yang diberikan. Sedangkan angka 5 menunjukkan Bapak/Ibu **“Sangat Setuju”** dengan pernyataan yang diberikan.

KEPEMIMPINAN

1. Atasan saya selalu optimis mendatang masa depan bank ini

| | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Sangat tidak setuju | | | | | Sangat setuju |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |

2. Atasan saya memiliki visi yang jelas mengenai arah dan posisi bank ini di masa yang akan datang.

| | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Sangat tidak setuju | | | | | Sangat setuju |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |

3. Atasan saya selalu memperlakukan setiap bawahannya dengan hormat.

| | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Sangat tidak setuju | | | | | Sangat setuju |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |

4. Saya selalu merasa nyaman apabila berada dekat atasan saya

| | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Sangat tidak setuju | | | | | Sangat setuju |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |

5. Atasan saya selalu mendorong setiap bawahan untuk maju dan berprestasi

| | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Sangat tidak setuju | | | | | Sangat setuju |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |

6. Atasan saya memacu setiap bawahan untuk menggunakan metode-metode baru dalam bekerja atau menyelesaikan masalah yang muncul di tempat kerja

| | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Sangat tidak setuju | | | | | Sangat setuju |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |

7. Atasan saya selalu mendorong setiap bawahan untuk mengembangkan potensi yang dimiliki.

| | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Sangat tidak setuju | | | | | Sangat setuju |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |

8. Atasan saya selalu mendorong setiap bawahan untuk menyelesaikan permasalahan di tempat kerja.

| | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Sangat tidak setuju | | | | | Sangat setuju |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |

9. Atasan saya tidak pernah bosan mendorong setiap bawahannya untuk bekerja lebih efektif dan efisien.

| | | | | | | |
|-----|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------|
| | Sangat tidak setuju | | | | | Sangat setuju |
| 10. | Atasan saya selalu menekankan pentingnya norma dan etika dalam bekerja. | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| | Sangat tidak setuju | | | | | Sangat setuju |
| | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |

BUDAYA ORGANISASI

11. Di kantor saya, kualitas hasil pekerjaan lebih diutamakan daripada kuantitas

| | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------|
| | Sangat tidak setuju | | | | | Sangat setuju |
| | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |

12. Di Kantor saya, kreatifitas dan inovasi dalam melaksanakan pekerjaan memperoleh penghargaan yang tinggi dari rekan kerja maupun atasan.

| | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------|
| | Sangat tidak setuju | | | | | Sangat setuju |
| | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |

13. Di kantor saya, terjalin kerja sama yang erat antar karyawan maupun antara karyawan dan atasan dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari.

| | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------|
| | Sangat tidak setuju | | | | | Sangat setuju |
| | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |

14. Konflik yang terjadi di kantor selalu diselesaikan secara kekeluargaan

| | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------|
| | Sangat tidak setuju | | | | | Sangat setuju |
| | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |

15. Saling memperhatikan dan memberikan dorongan antar karyawan maupun antara atasan dan karyawan demi kemajuan bersama, menjadi sesuatu yang lazim di kantor saya.

| | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------|
| | Sangat tidak setuju | | | | | Sangat setuju |
| | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |

16. Saya selalu mematuhi setiap kebijakan dan peraturan yang berlaku di BTN

| | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Sangat tidak setuju | | | | | Sangat setuju |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |

17. Di Kantor saya terdapat rasa kebersamaan yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan sehari-hari.

| | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Sangat tidak setuju | | | | | Sangat setuju |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |

18. Saya s

| | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Sangat tidak setuju | | | | | Sangat setuju |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |

19. Saya menganggap pekerjaan yang saya jalani sama dengan pertempuran yang harus selalu saya menangkan

| | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Sangat tidak setuju | | | | | Sangat setuju |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |

20. Di kantor saya, kritik antar sesama karyawan maupun antara atasan dan karyawan dapat dilakukan secara bebas dan terbuka.

| | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Sangat tidak setuju | | | | | Sangat setuju |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |

KINERJA KARYAWAN

21. Saya menyelesaikan tugas yang diberikan dengan baik

| | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Sangat tidak setuju | | | | | Sangat setuju |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |

22. Saya berusaha lebih keras daripada yang seharusnya

| | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Sangat tidak setuju | | | | | Sangat setuju |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |

23. Saya melaksanakan pekerjaan dengan baik

| | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Sangat tidak setuju | | | | | Sangat setuju |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |

24. Ketepatan saya dalam melaksanakan pekerjaan adalah baik

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

1

2

3

4

5

25. Pengetahuan saya berkaitan dengan pekerjaan utamanya adalah baik

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

1

2

3

4

5

26. Saya dapat melaksanakan pekerjaan tepat waktu

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

1

2

3

4

5

27. Pemahaman saya akan kebutuhan dan keinginan nasabah adalah tinggi

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

1

2

3

4

5

28. Pengetahuan saya akan produk-prduk bank ini dan produk-produk yang ditawarkan bank lain adalah baik.

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

1

2

3

4

5

29. Rata-rata kualitas hasil pekerjaan saya adalah sangat tinggi

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

1

2

3

4

5

30. Kemampuan saya mencapai tujuan dan sasaran yang ditetapkan adalah baik

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

1

2

3

4

5

Lampiran 3: Karakteristik Responden

Descriptive Statistics

| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|--------------------------|-----|---------|---------|--------|----------------|
| Umur | 218 | 19 | 52 | 37.20 | 7.016 |
| Jenis Kelamin | 218 | 1 | 2 | 1.37 | .484 |
| Jabatan | 218 | 1 | 3 | 1.34 | .675 |
| Pengalaman | 218 | 1 | 30 | 13.06 | 6.290 |
| Gaji | 218 | 2 | 5 | 2.96 | .586 |
| Pendidikan | 218 | 1 | 5 | 3.00 | .903 |
| Status Perkawinan | 218 | 1 | 4 | 1.21 | .507 |
| Pengalaman dikelompokkan | 218 | 1 | 3 | 1.78 | .615 |
| umur dikelompokkan | 218 | 1.00 | 4.00 | 2.2798 | .73092 |
| Valid N (listwise) | 218 | | | | |

Jenis Kelamin

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Pria | 137 | 62.8 | 62.8 | 62.8 |
| Wanita | 81 | 37.2 | 37.2 | 100.0 |
| Total | 218 | 100.0 | 100.0 | |

Jabatan

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Staf/Pelaksana | 169 | 77.5 | 77.5 | 77.5 |
| Penyelia | 24 | 11.0 | 11.0 | 88.5 |
| Kepala | 25 | 11.5 | 11.5 | 100.0 |
| Total | 218 | 100.0 | 100.0 | |

Gaji

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1,5 - 2,5 Juta | 40 | 18.3 | 18.3 | 18.3 |
| 2,5 - 5 Juta | 149 | 68.3 | 68.3 | 86.7 |
| 5 - 10 Juta | 27 | 12.4 | 12.4 | 99.1 |
| > 10 Juta | 2 | .9 | .9 | 100.0 |
| Total | 218 | 100.0 | 100.0 | |

Pendidikan

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | SLTP | 2 | .9 | .9 | .9 |
| | SLTA | 78 | 35.8 | 35.8 | 36.7 |
| | Sarjana Muda (D3) | 59 | 27.1 | 27.1 | 63.8 |
| | Sarjana (S1) | 75 | 34.4 | 34.4 | 98.2 |
| | Pasca Sarjana (S2) | 4 | 1.8 | 1.8 | 100.0 |
| | Total | 218 | 100.0 | 100.0 | |

Status Perkawinan

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Kawin | 180 | 82.6 | 82.6 | 82.6 |
| | Belum kawin | 34 | 15.6 | 15.6 | 98.2 |
| | Duda/Janda | 1 | .5 | .5 | 98.6 |
| | Pisah | 3 | 1.4 | 1.4 | 100.0 |
| | Total | 218 | 100.0 | 100.0 | |

Pengalaman dikelompokkan

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | < 10 Tahun | 71 | 32.6 | 32.6 | 32.6 |
| | 10 - 20 Tahun | 125 | 57.3 | 57.3 | 89.9 |
| | 21 - 30 Tahun | 22 | 10.1 | 10.1 | 100.0 |
| | Total | 218 | 100.0 | 100.0 | |

umur dikelompokkan

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | < 30 Tahun | 34 | 15.6 | 15.6 | 15.6 |
| | 30 - 39 Tahun | 91 | 41.7 | 41.7 | 57.3 |
| | 40 - 49 Tahun | 91 | 41.7 | 41.7 | 99.1 |
| | >= 50 Tahun | 2 | .9 | .9 | 100.0 |
| | Total | 218 | 100.0 | 100.0 | |

Lampiran 4: Uji Reliabilitas dan Validitas

a) Uji Reliabilitas data

(1) Variabel Kepemimpinan

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis

— R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P
H A)

| | | Mean | Std Dev | Cases |
|-----|--------|--------|---------|-------|
| 1. | KEP_1 | 3.9174 | .8916 | 218.0 |
| 2. | KEP_2 | 3.7523 | .8550 | 218.0 |
| 3. | KEP_3 | 3.9083 | .8429 | 218.0 |
| 4. | KEP_4 | 3.8807 | .7943 | 218.0 |
| 5. | KEP_5 | 3.8899 | .8886 | 218.0 |
| 6. | KEP_6 | 3.8349 | .8588 | 218.0 |
| 7. | KEP_7 | 3.8394 | .8835 | 218.0 |
| 8. | KEP_8 | 3.8853 | .8750 | 218.0 |
| 9. | KEP_9 | 3.8807 | .8978 | 218.0 |
| 10. | KEP_10 | 3.8761 | .8997 | 218.0 |

| Statistics for | Mean | Variance | Std Dev | N of Variables |
|----------------|---------|----------|---------|----------------|
| SCALE | 38.6651 | 38.3251 | 6.1907 | 10 |

Item-total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Alpha if Item Deleted |
|--------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|-----------------------|
| KEP_1 | 34.7477 | 32.5213 | .4925 | .8911 |
| KEP_2 | 34.9128 | 31.9601 | .5828 | .8848 |
| KEP_3 | 34.7569 | 32.2309 | .5625 | .8861 |
| KEP_4 | 34.7844 | 31.4971 | .6951 | .8776 |
| KEP_5 | 34.7752 | 30.7833 | .6847 | .8777 |
| KEP_6 | 34.8303 | 31.5148 | .6298 | .8816 |
| KEP_7 | 34.8257 | 30.6884 | .7004 | .8766 |
| KEP_8 | 34.7798 | 31.2877 | .6407 | .8808 |
| KEP_9 | 34.7844 | 30.4648 | .7118 | .8757 |
| KEP_10 | 34.7890 | 31.2087 | .6274 | .8818 |

— R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P
H A)

Reliability Coefficients

N of Cases = 218.0

N of Items = 10

Alpha = .8920

(2) Variabel Budaya Organisasi

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis

— R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P
H A)

| | | Mean | Std Dev | Cases |
|-----|-------|--------|---------|-------|
| 1. | BO_1 | 4.3102 | .7601 | 216.0 |
| 2. | BO_2 | 4.1991 | .7546 | 216.0 |
| 3. | BO_3 | 3.8657 | .7567 | 216.0 |
| 4. | BO_4 | 3.7963 | .8270 | 216.0 |
| 5. | BO_5 | 4.0324 | .7495 | 216.0 |
| 6. | BO_6 | 3.9722 | .9095 | 216.0 |
| 7. | BO_7 | 4.1759 | .7324 | 216.0 |
| 8. | BO_8 | 3.9352 | .6789 | 216.0 |
| 9. | BO_9 | 3.6898 | .7601 | 216.0 |
| 10. | BO_10 | 3.8611 | .7650 | 216.0 |

| Statistics for | Mean | Variance | Std Dev | N of Variables |
|----------------|---------|----------|---------|----------------|
| SCALE | 39.8380 | 18.1271 | 4.2576 | 10 |

Item-total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Alpha if Item Deleted |
|-------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|-----------------------|
| BO_1 | 35.5278 | 14.0643 | .6113 | .6950 |
| BO_2 | 35.6389 | 14.2318 | .5841 | .6995 |
| BO_3 | 35.9722 | 16.7434 | .1310 | .7635 |
| BO_4 | 36.0417 | 16.9890 | .0666 | .7761 |
| BO_5 | 35.8056 | 14.5760 | .5224 | .7089 |
| BO_6 | 35.8657 | 13.4005 | .5856 | .6947 |
| BO_7 | 35.6620 | 14.4201 | .5700 | .7024 |
| BO_8 | 35.9028 | 15.3905 | .4272 | .7236 |
| BO_9 | 36.1481 | 14.3314 | .5591 | .7031 |
| BO_10 | 35.9769 | 16.8227 | .1146 | .7660 |

— R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P
H A)

Reliability Coefficients

N of Cases = 216.0

N of Items = 10

Alpha = .7462

(3) Variabel Kinerja Karyawan

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis

— R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P
H A)

| | | Mean | Std Dev | Cases |
|-----|---------|--------|---------|-------|
| 1. | KINJ_1 | 3.8341 | .9575 | 217.0 |
| 2. | KINJ_2 | 3.9078 | .7998 | 217.0 |
| 3. | KINJ_3 | 4.0000 | .9954 | 217.0 |
| 4. | KINJ_4 | 4.0783 | .8544 | 217.0 |
| 5. | KINJ_5 | 4.0369 | .8325 | 217.0 |
| 6. | KINJ_6 | 4.4839 | .6673 | 217.0 |
| 7. | KINJ_7 | 4.0876 | .8426 | 217.0 |
| 8. | KINJ_8 | 3.3641 | 1.0279 | 217.0 |
| 9. | KINJ_9 | 4.1152 | .8392 | 217.0 |
| 10. | KINJ_10 | 3.6083 | .9615 | 217.0 |

| Statistics for | Mean | Variance | Std Dev | N of Variables |
|----------------|---------|----------|---------|----------------|
| SCALE | 39.5161 | 23.2787 | 4.8248 | 10 |

Item-total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Alpha if Item Deleted |
|---------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|-----------------------|
| KINJ_1 | 35.6820 | 18.8382 | .4239 | .7133 |
| KINJ_2 | 35.6083 | 22.3134 | .0431 | .7634 |
| KINJ_3 | 35.5161 | 17.8990 | .5211 | .6963 |
| KINJ_4 | 35.4378 | 18.5065 | .5499 | .6946 |
| KINJ_5 | 35.4793 | 18.7229 | .5361 | .6973 |
| KINJ_6 | 35.0323 | 20.9017 | .3166 | .7286 |
| KINJ_7 | 35.4286 | 18.2090 | .6063 | .6863 |
| KINJ_8 | 36.1521 | 18.6666 | .4003 | .7179 |
| KINJ_9 | 35.4009 | 21.3987 | .1514 | .7514 |
| KINJ_10 | 35.9078 | 18.5841 | .4548 | .7081 |

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 217.0

N of Items = 10

Alpha = .7383

b) Uji Validitas Data

(1) Variabel Kepemimpinan

| | | Correlations | | | | | | | | |
|-------------------|---------------------|--------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | | KEP_1 | KEP_2 | KEP_3 | KEP_4 | KEP_5 | KEP_6 | KEP_7 | KEP_8 | KEP_9 |
| KEP_1 | Pearson Correlation | 1 | .384** | .388** | .442** | .419** | .265** | .346** | .295** | .414** |
| | Sig. (2-tailed) | . | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 218 | 218 | 218 | 218 | 218 | 218 | 218 | 218 | 218 |
| KEP_2 | Pearson Correlation | .384** | 1 | .333** | .486** | .443** | .452** | .502** | .338** | .430** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | . | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 218 | 218 | 218 | 218 | 218 | 218 | 218 | 218 | 218 |
| KEP_3 | Pearson Correlation | .388** | .333** | 1 | .486** | .479** | .367** | .420** | .454** | .393** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | . | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 218 | 218 | 218 | 218 | 218 | 218 | 218 | 218 | 218 |
| KEP_4 | Pearson Correlation | .442** | .486** | .486** | 1 | .523** | .491** | .537** | .484** | .555** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | . | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 218 | 218 | 218 | 218 | 218 | 218 | 218 | 218 | 218 |
| KEP_5 | Pearson Correlation | .419** | .443** | .479** | .523** | 1 | .471** | .547** | .470** | .544** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | . | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 218 | 218 | 218 | 218 | 218 | 218 | 218 | 218 | 218 |
| KEP_6 | Pearson Correlation | .265** | .452** | .367** | .491** | .471** | 1 | .560** | .520** | .476** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | . | .000 | .000 | .000 |
| | N | 218 | 218 | 218 | 218 | 218 | 218 | 218 | 218 | 218 |
| KEP_7 | Pearson Correlation | .346** | .502** | .420** | .537** | .547** | .560** | 1 | .483** | .580** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | . | .000 | .000 |
| | N | 218 | 218 | 218 | 218 | 218 | 218 | 218 | 218 | 218 |
| KEP_8 | Pearson Correlation | .295** | .338** | .454** | .484** | .470** | .520** | .483** | 1 | .575** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | . | .000 |
| | N | 218 | 218 | 218 | 218 | 218 | 218 | 218 | 218 | 218 |
| KEP_9 | Pearson Correlation | .414** | .430** | .393** | .555** | .544** | .476** | .580** | .575** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | . |
| | N | 218 | 218 | 218 | 218 | 218 | 218 | 218 | 218 | 218 |
| KEP_10 | Pearson Correlation | .297** | .421** | .350** | .444** | .490** | .462** | .502** | .509** | .509** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 218 | 218 | 218 | 218 | 218 | 218 | 218 | 218 | 218 |
| Kepemimpinan (X1) | Pearson Correlation | .598** | .670** | .652** | .758** | .757** | .710** | .769** | .720** | .720** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 218 | 218 | 218 | 218 | 218 | 218 | 218 | 218 | 218 |

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

(2) Variabel Budaya Organisasi

Correlations

| | | BO_1 | BO_2 | BO_3 | BO_4 | BO_5 | BO_6 | BO_7 | BO_8 | BO_9 |
|------------------------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|------|
| BO_1 | Pearson Correlation | 1 | .573** | .090 | -.045 | .432** | .544** | .462** | .490** | .433 |
| | Sig. (2-tailed) | . | .000 | .184 | .507 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 218 | 218 | 218 | 218 | 218 | 216 | 218 | 218 | 218 |
| BO_2 | Pearson Correlation | .573** | 1 | .216** | .053 | .438** | .367** | .481** | .332** | .411 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | . | .001 | .440 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 218 | 218 | 218 | 218 | 218 | 216 | 218 | 218 | 218 |
| BO_3 | Pearson Correlation | .090 | .216** | 1 | .126 | -.010 | .035 | .067 | -.020 | .102 |
| | Sig. (2-tailed) | .184 | .001 | . | .063 | .888 | .608 | .323 | .772 | .135 |
| | N | 218 | 218 | 218 | 218 | 218 | 216 | 218 | 218 | 218 |
| BO_4 | Pearson Correlation | -.045 | .053 | .126 | 1 | .032 | .023 | .038 | -.028 | .080 |
| | Sig. (2-tailed) | .507 | .440 | .063 | . | .643 | .733 | .572 | .677 | .241 |
| | N | 218 | 218 | 218 | 218 | 218 | 216 | 218 | 218 | 218 |
| BO_5 | Pearson Correlation | .432** | .438** | -.010 | .032 | 1 | .465** | .486** | .365** | .372 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .888 | .643 | . | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 218 | 218 | 218 | 218 | 218 | 216 | 218 | 218 | 218 |
| BO_6 | Pearson Correlation | .544** | .367** | .035 | .023 | .465** | 1 | .405** | .366** | .539 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .608 | .733 | .000 | . | .000 | .000 | .000 |
| | N | 216 | 216 | 216 | 216 | 216 | 216 | 216 | 216 | 216 |
| BO_7 | Pearson Correlation | .462** | .481** | .067 | .038 | .486** | .405** | 1 | .477** | .419 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .323 | .572 | .000 | .000 | . | .000 | .000 |
| | N | 218 | 218 | 218 | 218 | 218 | 216 | 218 | 218 | 218 |
| BO_8 | Pearson Correlation | .490** | .332** | -.020 | -.028 | .365** | .366** | .477** | 1 | .321 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .772 | .677 | .000 | .000 | .000 | . | .000 |
| | N | 218 | 218 | 218 | 218 | 218 | 216 | 218 | 218 | 218 |
| BO_9 | Pearson Correlation | .433** | .411** | .102 | .080 | .372** | .539** | .419** | .321** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .135 | .241 | .000 | .000 | .000 | .000 | . |
| | N | 218 | 218 | 218 | 218 | 218 | 216 | 218 | 218 | 218 |
| BO_10 | Pearson Correlation | .028 | .056 | .118 | .173* | .047 | .135* | .035 | -.082 | .066 |
| | Sig. (2-tailed) | .680 | .413 | .083 | .010 | .489 | .048 | .607 | .227 | .330 |
| | N | 218 | 218 | 218 | 218 | 218 | 216 | 218 | 218 | 218 |
| Budaya Organisasi (X2) | Pearson Correlation | .707** | .696** | .308** | .291** | .643** | .717** | .682** | .563** | .665 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 218 | 218 | 218 | 218 | 218 | 216 | 218 | 218 | 218 |

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

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

(3) Variabel Kinerja Karyawan

Correlations

| | | KINJ_1 | KINJ_2 | KINJ_3 | KINJ_4 | KINJ_5 | KINJ_6 | KINJ_7 | KINJ_8 |
|----------------------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| KINJ_1 | Pearson Correlation | 1 | .020 | .437** | .299** | .314** | .124 | .410** | .282** |
| | Sig. (2-tailed) | . | .766 | .000 | .000 | .000 | .068 | .000 | .000 |
| | N | 218 | 218 | 218 | 217 | 218 | 218 | 218 | 218 |
| KINJ_2 | Pearson Correlation | .020 | 1 | .034 | .119 | .017 | -.090 | .046 | .041 |
| | Sig. (2-tailed) | .766 | . | .623 | .080 | .808 | .187 | .504 | .549 |
| | N | 218 | 218 | 218 | 217 | 218 | 218 | 218 | 218 |
| KINJ_3 | Pearson Correlation | .437** | .034 | 1 | .381** | .435** | .218** | .562** | .272** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .623 | . | .000 | .000 | .001 | .000 | .000 |
| | N | 218 | 218 | 218 | 217 | 218 | 218 | 218 | 218 |
| KINJ_4 | Pearson Correlation | .299** | .119 | .381** | 1 | .419** | .282** | .376** | .310** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .080 | .000 | . | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 217 | 217 | 217 | 217 | 217 | 217 | 217 | 217 |
| KINJ_5 | Pearson Correlation | .314** | .017 | .435** | .419** | 1 | .429** | .444** | .148* |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .808 | .000 | .000 | . | .000 | .000 | .029 |
| | N | 218 | 218 | 218 | 217 | 218 | 218 | 218 | 218 |
| KINJ_6 | Pearson Correlation | .124 | -.090 | .218** | .282** | .429** | 1 | .328** | .009 |
| | Sig. (2-tailed) | .068 | .187 | .001 | .000 | .000 | . | .000 | .898 |
| | N | 218 | 218 | 218 | 217 | 218 | 218 | 218 | 218 |
| KINJ_7 | Pearson Correlation | .410** | .046 | .562** | .376** | .444** | .328** | 1 | .359** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .504 | .000 | .000 | .000 | .000 | . | .000 |
| | N | 218 | 218 | 218 | 217 | 218 | 218 | 218 | 218 |
| KINJ_8 | Pearson Correlation | .282** | .041 | .272** | .310** | .148* | .009 | .359** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .549 | .000 | .000 | .029 | .898 | .000 | . |
| | N | 218 | 218 | 218 | 217 | 218 | 218 | 218 | 218 |
| KINJ_9 | Pearson Correlation | -.026 | -.039 | -.026 | .110 | .119 | .360** | .084 | .112 |
| | Sig. (2-tailed) | .707 | .563 | .701 | .106 | .081 | .000 | .215 | .098 |
| | N | 218 | 218 | 218 | 217 | 218 | 218 | 218 | 218 |
| KINJ_10 | Pearson Correlation | .254** | .043 | .250** | .353** | .381** | .071 | .285** | .384** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .530 | .000 | .000 | .000 | .293 | .000 | .000 |
| | N | 218 | 218 | 218 | 217 | 218 | 218 | 218 | 218 |
| Kinerja Karyawan (Y) | Pearson Correlation | .597** | .201** | .671** | .667** | .671** | .455** | .710** | .563** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .003 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 218 | 218 | 218 | 217 | 218 | 218 | 218 | 218 |

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

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

Lampiran 5 : Output Estimasi Regresi

Regression

Descriptive Statistics

| | Mean | Std. Deviation | N |
|------------------------|-----------|----------------|-----|
| Kinerja Karyawan (Y) | .0000041 | 4.92704352 | 218 |
| Kepemimpinan (X1) | -.0000024 | 6.19073004 | 218 |
| Budaya Organisasi (X2) | -.0000036 | 4.34519908 | 218 |
| Moderated (X1*X2) | 10.56689 | 38.82001061 | 218 |

Correlations

| | | Kinerja Karyawan (Y) | Kepemimpinan (X1) | Budaya Organisasi (X2) | Moderated (X1*X2) |
|---------------------|------------------------|----------------------|-------------------|------------------------|-------------------|
| Pearson Correlation | Kinerja Karyawan (Y) | 1.000 | .637 | .580 | -.304 |
| | Kepemimpinan (X1) | .637 | 1.000 | .395 | -.172 |
| | Budaya Organisasi (X2) | .580 | .395 | 1.000 | -.381 |
| | Moderated (X1*X2) | -.304 | -.172 | -.381 | 1.000 |
| Sig. (1-tailed) | Kinerja Karyawan (Y) | . | .000 | .000 | .000 |
| | Kepemimpinan (X1) | .000 | . | .000 | .005 |
| | Budaya Organisasi (X2) | .000 | .000 | . | .000 |
| | Moderated (X1*X2) | .000 | .005 | .000 | . |
| N | Kinerja Karyawan (Y) | 218 | 218 | 218 | 218 |
| | Kepemimpinan (X1) | 218 | 218 | 218 | 218 |
| | Budaya Organisasi (X2) | 218 | 218 | 218 | 218 |
| | Moderated (X1*X2) | 218 | 218 | 218 | 218 |

Variables Entered/Removed^a

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|--|-------------------|--------|
| 1 | Moderated (X1*X2), Kepemimpinan (X1), Budaya Organisasi (X2) | . | Enter |

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Model Summary^b

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1 | .735 ^a | .540 | .534 | 3.36323822 | 1.822 |

a. Predictors: (Constant), Moderated (X1*X2), Kepemimpinan (X1), Budaya Organisasi (X2)

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

ANOVA^b

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 2847.206 | 3 | 949.069 | 83.904 | .000 ^a |
| | Residual | 2420.633 | 214 | 11.311 | | |
| | Total | 5267.839 | 217 | | | |

a. Predictors: (Constant), Moderated (X1*X2), Kepemimpinan (X1), Budaya Organisasi (X2)

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Collinearity Statistics | |
|-------|------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|-------------------------|-------|
| | | B | Std. Error | Beta | | | Tolerance | VIF |
| 1 | (Constant) | .114 | .238 | | .480 | .632 | | |
| | Kepemimpinan (X1) | .383 | .040 | .481 | 9.543 | .000 | .844 | 1.185 |
| | Budaya Organisasi (X2) | .406 | .061 | .358 | 6.661 | .000 | .743 | 1.346 |
| | Moderated (X1*X2) | -.011 | .006 | -.085 | -1.694 | .092 | .854 | 1.171 |

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Collinearity Diagnostics^a

| Model | Dimension | Eigenvalue | Condition Index | Variance Proportions | | | |
|-------|-----------|------------|-----------------|----------------------|-------------------|------------------------|-------------------|
| | | | | (Constant) | Kepemimpinan (X1) | Budaya Organisasi (X2) | Moderated (X1*X2) |
| 1 | 1 | 1.660 | 1.000 | .03 | .13 | .17 | .15 |
| | 2 | 1.117 | 1.219 | .52 | .13 | .05 | .09 |
| | 3 | .720 | 1.519 | .30 | .51 | .07 | .29 |
| | 4 | .503 | 1.818 | .15 | .23 | .72 | .47 |

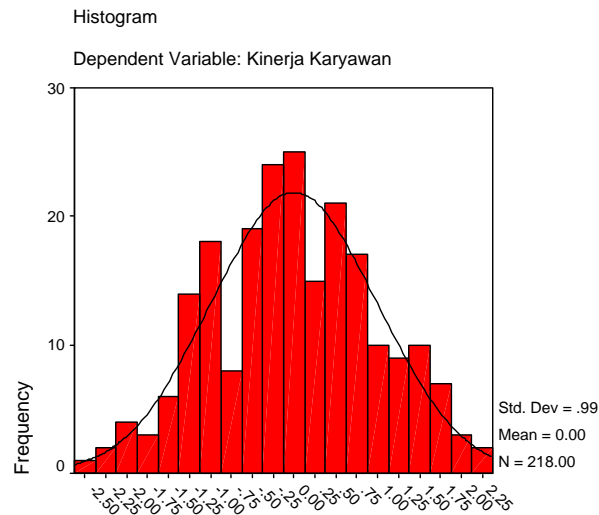
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

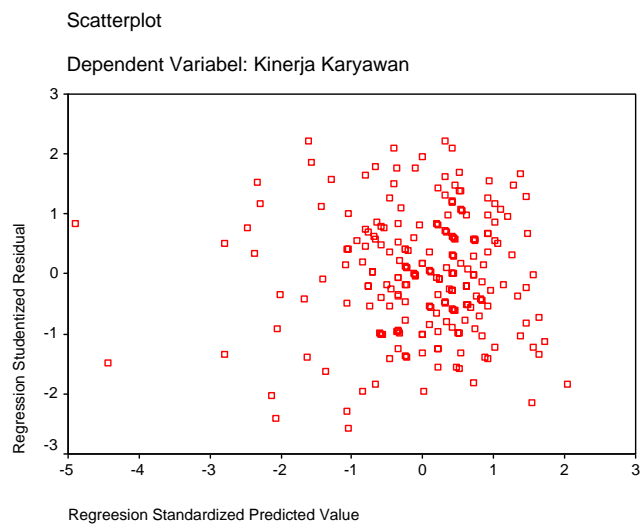
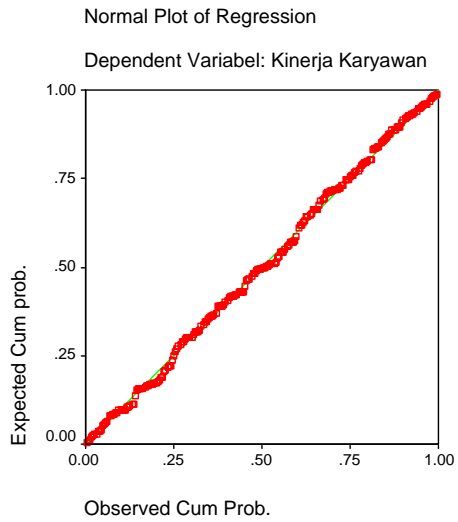
Residuals Statistics^a

| | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation | N |
|-----------------------------------|-----------|-----------|-----------|----------------|-----|
| Predicted Value | -17.7701 | 7.3667278 | .0000041 | 3.62225964 | 218 |
| Std. Predicted Value | -4.906 | 2.034 | .000 | 1.000 | 218 |
| Standard Error of Predicted Value | .23909378 | 1.932616 | .40715018 | .20486422 | 218 |
| Adjusted Predicted Value | -18.9164 | 8.0580711 | .0135231 | 3.63116880 | 218 |
| Residual | -8.60511 | 7.4504647 | .0000000 | 3.33990912 | 218 |
| Std. Residual | -2.559 | 2.215 | .000 | .993 | 218 |
| Stud. Residual | -2.572 | 2.221 | -.002 | 1.005 | 218 |
| Deleted Residual | -8.69856 | 7.5329914 | -.0135190 | 3.42337900 | 218 |
| Stud. Deleted Residual | -2.607 | 2.242 | -.002 | 1.009 | 218 |
| Mahal. Distance | .101 | 70.658 | 2.986 | 6.425 | 218 |
| Cook's Distance | .000 | .168 | .006 | .017 | 218 |
| Centered Leverage Value | .000 | .326 | .014 | .030 | 218 |

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Charts





Lampiran 5: Uji Heteroskedastisitas dengan Park Test

Regression

Variables Entered/Removed^a

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|---|-------------------|--------|
| 1 | LN _{X2} _a LN _{X1} | . | Enter |

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: LNRES2

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .093 ^a | .009 | -.017 | 2.56731 |

a. Predictors: (Constant), LNX2, LNX1

ANOVA^b

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|------|-------------------|
| 1 | Regression | 4.452 | 2 | 2.226 | .338 | .714 ^a |
| | Residual | 514.104 | 78 | 6.591 | | |
| | Total | 518.556 | 80 | | | |

a. Predictors: (Constant), LNX2, LNX1

b. Dependent Variable: LNRES2

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | .832 | .446 | | 1.866 | .066 |
| | LNX1 | .115 | .270 | .048 | .426 | .671 |
| | LNX2 | .178 | .251 | .080 | .708 | .481 |

a. Dependent Variable: LNRES2