

**ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN  
IKLIM ORGANISASI TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN  
(Studi Pada PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Jawa Tengah)**



**SKRIPSI**

Diajukan sebagai salah satu syarat  
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)  
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomika Dan Bisnis  
Universitas Diponegoro

Disusun Oleh :

**SATRIA NURRAHMAN PRAYUDI  
NIM. C2A607141**

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2014**

## PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Satria Nurrahman Prayudi  
Nomor Induk Mahasiswa : C2A607141  
Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Manajemen  
Judul Skripsi : **ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN  
DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN (Studi Pada PT. Jasa  
Raharja (Persero) Cabang Jawa Tengah)**  
  
Dosen Pembimbing : Dra. Rini Nugraheni, MM

Semarang, 20 Januari 2014

Dosen Pembimbing



(Dra. Rini Nugraheni, MM)  
NIP. 195612031984032001


## PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Penyusun : Satria Nurrahman Prayudi  
Nomor Induk Mahasiswa : C2A607141  
Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Manajemen  
Judul Skripsi : **ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN  
DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN (Studi Pada PT. Jasa  
Raharja (Persero) Cabang Jawa Tengah)**


Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 5 Februari 2014

Tim Penguji:


1. Dra. Rini Nugraheni, MM

  
(.....)

2. Dr. Suharnomo, SE., M.Si.

  
(.....)

3. Ismi Darmastuti, SE., M.Si.

  
(.....)

## PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertandatangan di bawah ini saya, Satria Nurrahman Prayudi, menyatakan bahwa skripsi dengan judul **ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPEMIMPINAN DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Pada PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Jawa Tengah)** adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 20 Januari 2014

Yang Membuat Pernyataan,

(Satria Nurrahman Prayudi)

NIM. C2A607141

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

### MOTTO :

**“Jika ingin sukses, maka bahagiakanlah kedua orang tuamu. Karena ridhodan senyum mereka akan mencerahkan masa depanmu. Sukses itu dimulai dari bagaimana kamu membahagiakan orang tua, bahkan ridho Allah SWT akan turun jika orang tua memberikan ridho nya kepadamu”**

*#Izzurrohman quotes*

***“Tough people always win”***

**Karena seseorang yang tangguh pada akhirnya akan selalu berdiri tegar sebagai pemenang saat menghadapi cobaan terberat sekalipun.**

*#Izzurohman quotes*

### PERSEMBAHAN :

Skripsi ini saya persembahkan khusus untuk:

**Mr. H. Tajudin Nur dan Mrs. Hj. Sri Hardani.**

Tepat sekali, mereka adalah kedua orang tua saya yang tak pernah lelah memberikan cinta, kasih sayang, kesabaran, air mata, semangat, motivasi, doa, dan seluruh keringatnya dari saya kecil hingga sekarang.

Dan Tentunya untuk kedua saudara saya Noviani Rizqi Indriati dan Alpha Lutfi Maulana Sidqi. Terimakasih atas motivasi yang tidak pernah henti dari kalian

*“Maaf adek belum bisa membuat kalian bangga, maaf sudah membuat kalian semua banyak meneteskan air mata. Tapi adek akan selalu berusaha membuat kalian bangga dan bahagia. Air mata kalian tidak akan terbuang sia-sia.*

*Makasi ya pah, mah, kak”*

## ABSTRAK

Pergantian kepemimpinan karena perpindahan pimpinan dari cabang lain sebuah perusahaan tidak bias dihindari. Hal ini bias menyebabkan naik turunnya kinerja karyawan. Keadaan seperti ini krusial dalam mempertahankan produktivitas perusahaan. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Jawa Tengah. Penelitian ini menggunakan dua variabel independen yaitu kepemimpinan dan iklim organisasi dengan satu variabel dependen yaitu kinerja karyawan. Dalam kaitannya dengan kinerja karyawan, penelitian ini menitik beratkan pada kenyataan bahwa seringnya mutasi pimpinan yang terjadi di PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Jawa Tengah diasumsikan menjadi penyebab timbulnya masalah iklim organisasi. Pergantian pemimpin serta kebijakan yang berubah-ubah memaksa karyawan harus beradaptasi ulang, baik dengan pemimpinnya maupun kebijakan yang dibuat. Tidak hanya karyawan, seorang pemimpin juga harus beradaptasi dengan lingkungan organisasi yang baru. Kedua pihak tersebut harus saling beradaptasi untuk menciptakan iklim organisasi yang baik. Selain itu diperkirakan adanya ketidakpuasan karyawan yang merasa tidak diperhatikan oleh pimpinannya, dengan kata lain seorang pemimpin bersikap pilih kasih terhadap karyawannya. Jika tidak adanya kepercayaan antara pemimpin dan karyawan maka akan sulit untuk membangun iklim organisasi yang baik.

Data dalam penelitian ini dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada 52 karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Jawa Tengah sebagai sampel penelitian. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis kualitatif dan kuantitatif yaitu indeks variabel, uji validitas dan reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, koefisien determinasi serta uji F dan uji t.

Berdasarkan analisis data, hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, iklim organisasi juga memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

**Kata kunci: iklim organisasi, kepemimpinan, kinerja karyawan, pengaruh**

## **ABSTRACT**

*Succession and changing of the leadership due to the transfer of the new leader from other branches of the company cannot be avoided. It can cause up and down performance of the staff. Such situation is crucial in maintaining the corporate productivity. This study was aimed at analyzing the effect of leadership and organizational climate on the performance of employees at PT. Jasa Raharja (Limited Company), Central Java Branch. There are two independent variables, namely leadership and organizational climate, and one dependent variable, i.e. the performance of employees. In relation to the performance of employees, this study focused on the fact that the frequent transfer of leadership occurred at PT. Jasa Raharja (Limited Company), Central Java Branch was assumed as the cause of the organizational climate problem. Succession and changing policies had forced employees to adapt the change, both with the leaders and the changing policies. Not only the employees but also the leaders had to adapt to the new organizational environment. Both parties must mutually adapt to create a good organizational climate. In addition, it was assumed that there was dissatisfaction of employees who were unfairly treated by their leaders. If the leaders and employees did not trust each other, it would be difficult to build a conducive organizational climate.*

*The data in this study were collected through questionnaires distributed to 52 employees of PT. Jasa Raharja (Limited Company) Central Java Branch as the study sample. The data analysis methods applied in this study were qualitative and quantitative analyses such as index variable, validity-and-reliability test, classic-assumption test, multiple linear-regression analysis, coefficient of determination, and the F-test and t-test.*

*Based on the data analyses, the results showed that the leadership variable had positive impact as well as having the significant influence on the employee performance. Additionally, organizational climate also had a positive and significant effect on employees' performance.*

**Keywords:** *employees' performance, influence, leadership, organizational climate,*

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya serta kekuatan lahir dan batin kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPEMIMPINAN DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Pada PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Jawa Tengah)”**. Penelitian ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu dari persyaratan guna menyelesaikan program sarjana (S1) pada Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Diponegoro Semarang.

Dalam penyusunan skripsi ini penulis menyadari tanpa adanya dukungan, bimbingan, serta doa dari berbagai pihak, penulisan skripsi ini tidak akan dapat terwujud. Oleh karena itu perkenankanlah penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Drs. Mohammad Natsir, M.Si., Akt., Ph.D., selaku dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Diponegoro Semarang.
2. Kedua orangtua tercinta, Bapak Drs. H. Tajudin Nur, MBA, MM dan Ibu Hj. Sri Hardani atas kasih sayang, dukungan, dan doa yang tidak pernah putus kepada penulis. “Adek sayang mamah papah, makasi buat semuanya ya”
3. Ibu Dra. Rini Nugraheni, MM., selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan banyak waktunya untuk memberikan bimbingan dan pengarahan selama proses penulisan skripsi ini.



4. Ibu Dra. Endang Tri Widyarti, MM., selaku dosen wali yang telah memberikan pengarahan dan nasihat selama menempuh masa studi.
5. Seluruh dosen Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Diponegoro Semarang yang telah memberikan ilmu dan pengetahuan kepada penulis selama masa studi.
6. Seluruh staf Tata Usaha, perpustakaan, serta karyawan Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Diponegoro Semarang yang telah memberikan bantuannya kepada penulis selama masa studi.
7. Kasubag MSDM dan UMUM PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Jawa Tengah yang telah memberikan izin untuk melakukan penelitian di PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Jawa Tengah.
8. Seluruh karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Jawa Tengah yang telah bersedia menjadi responden dalam penelitian ini.
9. Kak Opin dan Kak Alpha yang tidak pernah berhenti memberi semangat kepada penulis. Adek sayang kalian kak.
10. Buat Paman Man, Paman Rifqi dan Paman Oni yang selalu memotivasi dan optimis kepada penulis.
11. Seluruh teman dan sahabat di Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Diponegoro.
12. Sahabat KKN desa Watu Agung, Kecamatan Tuntang. Febriawan Hendra dan Erdian Hertriwianto. Terimakasih atas dukungan kalian kepada saya sampai sekarang.

13. Semua pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu per satu disini,  
terimakasih atas bantuannya dalam penyusunan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini tidaklah sempurna dan masih banyak kekurangan yang disebabkan kelalaian dan keterbatasan waktu, tenaga, serta kemampuan dalam penyusunan skripsi ini. Oleh karena itu penulis mohon maaf apabila terdapat banyak kekurangan dan kesalahan. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi mereka yang membacanya dan untuk penelitian selanjutnya.

Semarang, 3 Januari 2014

Penulis,

(Satria Nurrahman Prayudi)

NIM: C2A607141

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI.....	ii
PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN.....	iii
HALAMAN ORISINALITAS SKRIPSI.....	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....	v
ABSTRAK .....	vi
<i>ABSTRACT</i> .....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR TABEL .....	xv
DAFTAR GAMBAR .....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN .....	xvii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	9
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	10
1.3.1. Tujuan Penelitian .....	10
1.3.2. Kegunaan Penelitian.....	11
1.4. Sistematika Penulisan.....	11
BAB II    TELAAH PUSTAKA .....	13
2.1. Landasan Teori dan Penelitian Terdahulu.....	13
2.1.1. Pengertian Kinerja .....	13
2.1.2. Kepemimpinan.....	16
2.1.3. Iklim Organisasi.....	24
2.2. Penelitian Terdahulu .....	26
2.3. Hubungan Antar Variabel .....	27
2.3.1. Hubungan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan .....	27
2.3.2. Hubungan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan .....	28

2.4. Kerangka Pemikiran.....	29
2.5. Hipotesis .....	29
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>30</b>
3.1. Variabel dan Definisi Operasional .....	30
3.1.1. Variabel Penelitian .....	30
3.1.2. Definisi Operasional.....	31
3.2. Populasi dan Sampel .....	34
3.2.1. Populasi .....	34
3.2.2. Sampel.....	34
3.3. Jenis dan Sumber Data .....	34
3.4. Metode Pengumpulan Data .....	35
3.5. Metode Analisis Data .....	36
3.5.1. Analisis Statistik Deskriptif .....	36
3.5.2. Analisis Indeks Jawaban Responden.....	37
3.5.3. Analisis Kualitatif .....	38
3.5.4. Analisis Kuantitatif .....	39
1. Uji Validitas dan Reliabilitas .....	39
2. Uji Asumsi Klasik .....	41
3. Analisis Regresi Linier Berganda .....	43
4. Pengujian Hipotesis.....	43
a. Uji t (Parsial).....	43
b. Uji F (Simultan) .....	44
5. Analisis Koefisien Determinasi.....	45
3.6. Tahapan Pelaksanaan Kegiatan Penelitian.....	46
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>49</b>
4.1. Gambaran Umum Perusahaan.....	49
4.1.1. Visi Perusahaan.....	52
4.1.2. Misi Perusahaan .....	52
4.1.3. Bidang Usaha dan Cabang .....	53

4.1.4.	Struktur Organisasi Perusahaan .....	53
4.2.	Gambaran Umum Responden .....	54
4.2.1.	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	54
4.2.2.	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	55
4.2.3.	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	55
4.2.4.	Karakteristik Responden Berdasarkan Bidang Kerja.....	56
4.3.	Analisis Statistik Deskriptif .....	57
4.3.1.	Analisis Indeks Variabel Kepemimpinan.....	58
4.3.2.	Analisis Indeks Variabel Iklim Organisasi.....	60
4.3.3.	Analisis Indeks Variabel Kinerja .....	61
4.4.	Uji Validitas dan Reliabilitas .....	63
4.4.1.	Hasil Uji Validitas.....	63
4.4.2.	Hasil Uji Reliabilitas .....	65
4.5.	Uji Asumsi Klasik .....	65
4.5.1.	Uji Normalitas .....	66
4.5.2.	Pengujian Multikolinearitas .....	67
4.5.3.	Pengujian Heteroskedastisitas .....	68
4.6.	Analisis Regresi Berganda .....	70
4.7.	Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	71
4.8.	Pengujian Hipotesis.....	72
4.8.1.	Uji F.....	72
4.8.2.	Uji t.....	73
4.9.	Interprestasi Hasil.....	75
4.9.1.	Kepemimpinan Berpengaruh Terhadap Kinerja.....	75
4.9.2.	Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja .....	77
BAB V	PENUTUP .....	80
5.1.	Kesimpulan.....	80
5.2.	Saran .....	81
5.2.1.	Implikasi Manajerial.....	80
5.2.2.	Saran Peneliti yang akan Datang .....	82

DAFTAR PUSTAKA .....	84
LAMPIRAN .....	87

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Tabel Kinerja Individu PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Jawa Tengah Periode Tahun 2008-2012 .....	8
Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu .....	26
Tabel 3.1. Definisi Operasional (Indikator Variabel Iklim Organisasi).....	31
Tabel 3.2. Definisi Operasional (Indikator Variabel Kepemimpinan).....	33
Tabel 3.3. Definisi Operasional (Indikator Variabel Kinerja Karyawan) .....	33
Tabel 3.4. Instrumen menggunakan skala <i>Likert</i> .....	36
Tabel 3.5. Tahapan Penelitian .....	46
Tabel 4.1. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	54
Tabel 4.2. Data Responden Menurut Usia .....	55
Tabel 4.3. Data Responden Menurut Masa Kerja .....	56
Tabel 4.4. Data Responden Menurut Bidang Kerja .....	56
Tabel 4.5. Nilai Indeks Variabel Kepemimpinan.....	58
Tabel 4.7. Nilai Indeks Variabel Iklim Organisasi.....	60
Tabel 4.8. Nilai Indeks Variabel Kinerja .....	62
Tabel 4.8. Uji Validitas .....	64
Tabel 4.9. Uji Reliabilitas.....	65
Tabel 4.10. Uji Normalitas .....	66
Tabel 4.11. Uji Multikolinearitas .....	68
Tabel 4.12. Uji Heteroskedastisitas.....	69
Tabel 4.13. Hasil Regresi Berganda.....	70
Tabel 4.14. Koefisien Determinasi.....	71
Tabel 4.15. Hasil Uji F .....	73
Tabel 4.16 Hasil Uji t .....	74

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran Teoritis .....	29
Gambar 4.1. Struktur Organisasi PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Jawa Tengah .....	53
Gambar 4.2 Grafik Normalitas.....	67
Gambar 4.3 Grafik Heteroskedastisitas .....	69



## DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN A KUESIONER PENELITIAN.....	86
LAMPIRAN B HASIL KUESIONER.....	94
LAMPIRAN C FREKEUNSI HASIL KUESIONER .....	98
LAMPIRAN D HASIL UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS .....	106
LAMPIRAN E HASIL UJI ASUMSI KLASIK .....	110
LAMPIRAN F HASIL ANALISIS REGRESI DAN UJI HIPOTESIS.....	113
LAMPIRAN G SURAT IJIN PENELITIAN .....	115

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Faktor manusia merupakan masalah utama di setiap aspek kegiatan, tidak terkecuali dalam organisasi. Organisasi ialah kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang reaktif dapat diidentifikasi, bekerja secara terus menerus untuk mencapai tujuan (Robbins, 2006). Perusahaan membutuhkan adanya faktor sumber daya manusia yang potensial dari pemimpin hingga karyawan yang merupakan penentu tercapainya tujuan perusahaan. Tujuan perusahaan merupakan sesuatu yang harus dicapai, untuk itu dibuat visi dan misi untuk mewujudkannya. Maka disinilah peran penting Sumber Daya Manusia (SDM) untuk membawa organisasi ke arah yang diinginkan.

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu faktor penting dalam menggerakkan suatu perusahaan atau organisasi. Untuk itu bidang SDM perlu mendapat perhatian dan perlakuan khusus dibanding bidang lain karena mempunyai peran sebagai penggerak kegiatan operasional dan kebijakan perusahaan agar dapat mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain, keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya tidak lepas dari kualitas SDM yang ada didalamnya. Untuk menghasilkan SDM yang berkualitas dalam organisasi, banyak faktor-faktor yang mempengaruhi, diantaranya kemampuan atau skill, pendidikan, kreatifitas, visi, motivasi, dan disiplin yang tinggi. Faktor-faktor diatas akan dapat membuat SDM

yang ada menjadi berkualitas dan dapat membantu organisasi mencapai tujuan melalui kinerja mereka.

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi (Moeheriono, 2010). Sedangkan pendapat lain mengatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya (Mengkunegara, 2009). Menurut Prawirosentono (dalam Pramudyo, 2010), menyatakan bahwa terdapat hubungan yang erat antara kinerja perseorangan dengan kinerja perusahaan. Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa apabila kinerja karyawan baik, maka kinerja perusahaan juga akan menjadi baik.

Karyawan merupakan kunci penentu keberhasilan perusahaan. Untuk itu setiap karyawan dituntut untuk memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan, selain itu juga harus mempunyai visi terhadap perusahaan, pengalaman, motivasi, disiplin diri, semangat kerja yang tinggi, dan yang pasti dapat bekerja di bawah tekanan pekerjaan. Hal tersebut dilakukan untuk dapat menghasilkan kinerja yang baik. Setiap organisasi maupun perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Berbagai cara ditempuh untuk meningkatkan kinerja karyawan misalnya melalui pendidikan dan pelatihan, pemberian kompensasi dan motivasi serta menciptakan lingkungan kerja yang baik (Masukhin dan Waridin, 2006).

Sebagai satu-satunya BUMN yang bergerak di bidang asuransi kecelakaan lalu lintas dan penumpang umum, PT. Jasa Raharja (Persero) yang menjadi perpanjangan tangan pemerintah wajib mempunyai kinerja yang baik untuk melayani masyarakat. Untuk itu, perusahaan harus terus berbenah dan mempersiapkan segala konsekuensi yang mungkin terjadi. Diantaranya dengan menciptakan iklim organisasi yang baik dan memiliki kepemimpinan baik pula, sehingga dapat meningkatkan kualitas kinerja karyawan. Dari beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seperti kompensasi, kepemimpinan iklim organisasi, motivasi, kompetensi, dll. Peneliti mengangkat kepemimpinan dan iklim organisasi sebagai faktor sentral dalam penelitian ini. Dari survey yang telah dilakukan, yang menjadi perhatian peneliti ialah pergantian kepemimpinan di PT. Jasa Raharja (Persero), baik pergantian Kepala Cabang maupun Kepala Bagian. Mengapa demikian, Hal ini disebabkan karena di PT. Jasa Raharja (Persero) mempunyai frekuensi pergantian kepemimpinan yang cepat, yaitu satu periode kepemimpinan mempunyai rata-rata waktu 2.5 tahun. Hal tersebut menjadi penting karena bagaimana seorang pemimpin meningkatkan kualitas karyawan dan perusahaannya dalam waktu yang singkat. Selain itu bagaimana integrasi antar karyawan yang baik dapat tercipta jika banyak mutasi masuk dan keluar yang terjadi didalam perusahaan. Dengan demikian dapat dilihat bagaimana sentralnya kepemimpinan dan iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Jasa Raharja (Persero) sehingga peneliti mengambil dua faktor tersebut menjadi variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam penelitian ini.

Kepemimpinan merupakan kegiatan sentral didalam sebuah kelompok, organisasi dan perusahaan, dengan pimpinan puncak sebagai figur yang mengefektifkan organisasi untuk mencapai tujuannya. Pemimpin organisasi terdiri individu-individu, agar menjadi satu kesatuan kekuatan yang bergerak ke arah yang sama dalam melaksanakan volume dan beban kerja organisasi. Wewenang dan tanggung jawab itu menunjukkan bahwa pemimpin tidak dapat dipisahkan dengan kegiatan organisasi, baik formal maupun informal, sedang organisasi tidak dapat dipisahkan dari anggotanya yang terdiri individu-individu. Setiap organisasi haruslah mempunyai sosok pemimpin, karena pemimpin dalam organisasi mempunyai tugas yang sangatlah berat. Diluar tugas utama sebagai pengatur dan penggerak organisasi agar mencapai tujuan, pemimpin juga bertanggung jawab terhadap seluruh karyawan yang ada. Pemimpin harus mengerti seluruh perilaku dan model karyawannya. Ini sesuatu yang tidak mudah, karena terdapat puluhan bahkan ratusan karyawan yang ia harus pahami perilaku, keinginan, dan sifatnya. Masalah tersebut harus dimengerti oleh seorang pemimpin jika ingin mencapai tujuan organisasi. Karena dengan keterampilan seorang pemimpin yang baik akan dapat membawa organisasi menjadi lebih baik pula. Menurut Ordway (dalam Sutarto, 1991) *“Leadership is the activity of influencing people to cooperate toward some goal which come to find desirable.”* yaitu, kepemimpinan adalah aktifitas mempengaruhi orang-orang agar mau bekerjasama untuk mencapai tujuan yang meeka inginkan. Sedangkan menurut Pfiffner dan Presthus (dalam Sutarto, 1991) *“Leadership is the art of coordinating and motivating individuals and groups to achieve desired ends.”* Artinya bahwa kepemimpinan adalah seni mengkoordinasi

dan memotivasi individu-individu serta kelompok-kelompok untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Hal ini dapat disebabkan karena setiap pemimpin dapat memberikan pengaruh terhadap bawahannya, misalnya terhadap kepuasan kerja, komitmen, produktivitas, dan kinerja karyawan.

Setelah kepemimpinan, faktor penting lainnya untuk meningkatkan kinerja ialah diperlukannya iklim organisasi. Suasana yang hangat antara pimpinan dengan karyawan serta karyawan dengan karyawan lainnya. Tidak ada kesenjangan antara karyawan, mengerti hak dan kewajiban masing-masing, fasilitas yang memadai didalam perusahaan serta ditambah dengan pemimpin yang dapat mengayomi bawahannya. Maka akan tercipta integrasi dan iklim yang positif didalam organisasi. Jika iklim organisasi menjadi kondusif maka dengan otomatis akan menambah motivasi kerja karyawan, kepuasan kerja dan rasa betah didalam organisasi. Pimpinan dan karyawan tidak boleh meremehkan yang satu ini. Bagaimana karyawan dapat bekerja dengan baik jika didalam keseharian mereka tidak mendapatkan ketenangan dan tidak termotivasi sehingga beresiko menurunkan kinerja mereka. Seperti yang dikemukakan oleh Gibson, dkk (2000) bahwa iklim organisasi adalah sifat lingkungan kerja atau lingkungan psikologis dalam organisasi yang dirasakan oleh para pekerja atau anggota organisasi dan dianggap dapat mempengaruhi sikap dan perilaku pekerja terhadap pekerjaannya. Seperti dikatakan oleh Amundson (dalam Martini & Rostiana, 2003) bahwa iklim organisasi mencerminkan kondisi internal suatu organisasi karena iklim hanya dapat dirasakan oleh anggota organisasi tersebut, dan iklim dapat menjadi sarana untuk mencari penyebab perilaku negatif yang muncul pada karyawan. Konsep

iklim organisasi berisikan hal-hal yang sifatnya psikologis, seperti yang diungkapkan oleh James dan McIntyre (1996). Penelitian-penelitian tentang iklim organisasi juga menunjukkan bahwa iklim organisasi terdiri dari faktor-faktor yang menggambarkan suasana dan lingkungan psikologis di dalam organisasi yang diukur melalui beberapa komponen. Kolb dan Rubin (1984) memberikan tujuh komponen iklim organisasi, yaitu: konformitas, tanggung jawab, standar kinerja, imbalan, kejelasan organisasi, kehangatan dan dukungan (hubungan interpersonal), serta kepemimpinan. Dalam penelitian ini faktor iklim menjadi sangat penting karena dengan baiknya iklim didalam perusahaan maka akan melancarkan seluruh kegiatan karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Rofiatun (2011) yang mengambil objek dinas-dinas di kabupaten Kudus, menunjukkan bahwa pengaruh iklim organisasi berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Iqbal Nazili (2012) pada PT. Garuda Indonesia menunjukkan bahwa adanya dampak positif signifikan antara iklim organisasi dan kepemimpinan (gaya kepemimpinan) terhadap kinerja karyawan

Objek penelitian ini adalah karyawan PT Jasa Raharja (Persero) Cabang Jawa Tengah yang beralamat di Jalan Sultan Agung No. 100 Semarang. PT. Jasa Raharja (Persero) adalah Perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang asuransi, yaitu asuransi kecelakaan lalulintas jalan dan penumpang umum. Tidak banyak orang yang mengetahui tentang PT. Jasa Raharja (Persero), karena BUMN yang satu ini tidak memiliki iklan berkala untuk ditampilkan di televisi,

ataupun media lainnya. Tetapi PT. Jasa Raharja (Persero) menjadi sangat penting jika seseorang berada dalam perjalanan. Setiap orang yang berwarga negara Indonesia yang melakukan perjalanan dilindungi keselamatannya agar tidak terjadi kecelakaan. Tetapi bila terjadi kecelakaan, disinilah peran PT. Jasa Raharja (Persero) sebagai penyantun untuk korban kecelakaan darat, laut, dan udara baik yang mengalami luka ringan, luka berat, hingga meninggal dunia.

Karena kegiatannya langsung berhubungan dengan masyarakat, maka kinerja karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) dituntut untuk selalu baik, agar dapat memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat. Pelayanan yang diberikan mulai dari proses administrasi kecelakaan, identifikasi korban, hingga penyerahan santunan kepada korban atau keluarga korban (jika korban meninggal dunia). Hal diatas harus dilakukan karyawan secara cepat dan tidak mempersulit proses yang dilakukan oleh korban. Tetapi masih ada saja komplain tentang sulitnya korban untuk mengurus proses administrasi. Berarti dalam hal ini masih terdapat kinerja karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) yang kurang baik sehingga menghambat pelayanan kepada pelaku klaim.

Berdasarkan hasil survey awal tanggal 15 Juli 2013 data Kinerja Individu karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) dapat dilihat pada tabel berikut dibawah ini.



**Tabel 1.1**  
**Tabel Kinerja Individu PT. Jasa Raharja (Persero)**  
**Cabang Jawa Tengah Periode Tahun 2008-2012**

Penilaian Kinerja Individu	TAHUN									
	2008		2009		2010		2011		2012	
	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%
<b>Cukup</b>	20	14,29	24	16,78	28	19,31	32	21,48	37	24,34
<b>Baik</b>	97	69,29	104	72,73	98	67,59	94	63,09	89	58,55
<b>Sangat Baik</b>	23	16,43	15	10,49	19	13,10	23	15,44	26	17,11
<b>Total</b>	140	100	143	100	145	100	149	100	152	100

**Sumber : Bagian SDM dan Umum PT. Jasa Raharja (Persero)**

Dari tabel 1.1 diatas dapat dilihat bagaimana kinerja karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) dalam lima tahun terakhir dari tahun 2008 sampai 2012. Kinerja karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) dalam kategori “cukup” (atau bisa dibilang biasa saja) mengalami peningkatan berturut-turut setiap tahunnya. Untuk karyawan yang mempunyai kinerja baik biasa saja hanya meningkat pada tahun 2009 dan setelahnya mengalami penurunan hingga 2012. Sedangkan karyawan yang mempunyai kinerja sangat baik mempunyai data yang bagus, walaupun hanya menurun di tahun 2009 dan 2010, selebihnya terus meningkat. Menurut hasil wawancara, PT. Jasa Raharja selalu berusaha meningkatkan kinerja karyawannya agar dapat memberikan pelayanan terbaik. Naik turunnya kinerja karyawan tersebut diperkirakan karena adanya frekuensi pergantian dan mutasi masuk dan keluar pimpinan yang relatif cepat mulai dari kepala cabang, kepala perwakilan, maupun kepala sub bagian.

Pergantian dan mutasi pimpinan yang terjadi di PT. Jasa Raharja (Persero) diasumsikan menjadi penyebab timbulnya masalah iklim organisasi. Pergantian pemimpin serta kebijakan yang berubah-ubah membuat karyawan harus

beradaptasi ulang, baik dengan pemimpinnya maupun kebijakan yang dibuat. Tidak hanya karyawan, seorang pemimpin juga harus beradaptasi dengan lingkungan organisasi yang baru. Kedua pihak tersebut harus saling beradaptasi untuk menciptakan iklim organisasi yang baik. Selain itu diperkirakan adanya ketidakpuasan karyawan yang merasa tidak diperhatikan oleh pemimpinnya, dengan kata lain seorang pemimpin bersikap pilih kasih terhadap karyawannya. Jika tidak adanya kepercayaan antara pemimpin dan karyawan maka akan sulit untuk membangun iklim organisasi yang baik.

Berdasarkan data diatas jelas terdapat masalah kinerja karyawan di PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Tengah yang ditunjukkan dengan adanya penurunan kinerja pada tabel Kinerja Individu yang dibuktikan oleh turun naiknya presentase standar kinerja individu karyawan dalam lima tahun berturut-turut.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Masalah kinerja yang terjadi di PT. Jasa Raharja (Persero) yang dapat dilihat dari naik turunnya kinerja karyawan pada tabel 1.1 diasumsikan karena pergantian kepemimpinan yang relatif cepat yang terjadi di PT. Jasa Raharja (Persero). Masalah pergantian pimpinan tersebut juga diperkirakan menjadi sebab timbulnya masalah iklim organisasi di perusahaan. Pergantian pimpinan yang relatif cepat memaksa karyawan harus terus beradaptasi dengan pemimpinnya. Seringnya karyawan beradaptasi akan membuat iklim organisasi menjadi sering berubah pula, sehingga diasumsikan akan berdampak terhadap kinerja mereka. kinerja merupakan masalah penting bagi suatu perusahaan untuk maju serta mencapai tujuannya.

Untuk itu, perusahaan membutuhkan SDM yang berkualitas agar menghasilkan kinerja yang baik. Selain itu ditambah dengan faktor-faktor penunjang kinerja agar dapat meningkatkan kinerja SDM nya. Berdasarkan dari data diatas dapat dilihat bahwa terdapat masalah terkait kinerja di perusahaan PT. Jasa Raharja (Persero) yaitu ditunjukkan dengan naik turunnya kinerja karyawan, terlebih lagi meningkatnya persentase kinerja cukup selama lima tahun berturut-turut.

Bedasarkan uraian permasalahan diatas, maka dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

- 1) Apakah ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Jawa Tengah?
- 2) Apakah ada pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Jawa Tengah?
- 3) Apakah ada pengaruh kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Jawa Tengah?

### **1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

#### **1.3.1. Tujuan Penelitian**

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran yang mendalam dan memberikan bukti empiris mengenai pengaruh kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan dalam hal ini pada PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Jawa tengah. Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah diuraikan diatas maka penelitian ini mempunyai tujuan untuk:

- 1) Untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh variabel kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Jawa Tengah.
- 2) Untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh variabel iklim organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Jawa Tengah.
- 3) Untuk membuktikan dan menganalisis apakah ada pengaruh kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Jawa Tengah.

### **1.3.2. Kegunaan Penelitian**

Adapun kegunaan dan manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Bagi Penulis

Sebagai penambah bekal untuk mengaplikasikan ilmu yang didapat selama di bangku kuliah dalam dunia kerja yang sesungguhnya.

- 2) Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi tambahan informasi bagi perusahaan terkait dalam hal pengelolaan manajemen SDM, terutama dalam hal peningkatan kinerja karyawan.

- 3) Bagi Almamater

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan tambahan referensi dan informasi yang bermanfaat bagi yang membutuhkan.

### **1.4 Sistematika Penulisan**

Untuk memudahkan dalam pembacaan, secara umum penelitian ini akan dibuat dalam 5 bab, yang terdiri dari:

**BAB I : Pendahuluan**

Berisi tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, serta sistematika penulisan.

**BAB II : Telaah Pustaka**

Berisi tentang teori-teori yang mendukung penelitian, seperti pengertian kinerja, kepemimpinan, dan iklim organisasi, pengukuran kinerja, tipe-tipe dan gaya kepemimpinan, dan teori tentang iklim organisasi, serta penelitian terdahulu.

**BAB III : Metode Penelitian**

Berisi tentang variable penelitian dan defenisi operasional, penentuan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, serta analisis data.

**BAB IV : Hasil dan Pembahasan**

Berisi deskripsi tentang objek penelitian, analisis penelitian, dan pembahasan.

**BAB V : Penutup**

Berisi tentang kesimpulan dan saran.

## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Teori dan Penelitian Terdahulu**

##### **2.1.1 Pengertian Kinerja**

Secara garis besar, kinerja merupakan perilaku organisasi yang dipahami sebagai hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang didalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab pekerjaannya masing-masing dalam kurun waktu tertentu. Tentu saja bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Mangkunegara (2000), mengatakan bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance*, yaitu unjuk kerja atau prestasi yang sesungguhnya dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Mangkunegara (2001) kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Casico (dalam Prihayanto, 2012) mengatakan bahwa kinerja merupakan prestasi karyawan dari tugas-tugas yang telah ditetapkan. Soeprihanto (dalam Prihayanto, 2012) mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar, target/sasaran maupun kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama.

Berdasarkan dari beberapa pendapat diatas, dapat diartikan bahwa kinerja merupakan sebuah perbandingan dari hasil proses kerja dalam kurun waktu tertentu

dengan target yang telah ditetapkan. Mengapa perlu dibandingkan? Karena dengan membandingkan hasil kerja dengan target yang telah ditetapkan akan menghasilkan suatu tolak ukur dimana kinerja seseorang dapat dikatakan baik atau buruk, serta menjadi bahan evaluasi untuk periode berikutnya agar kinerjanya dapat menjadi lebih baik lagi demi tujuan organisasi.

Menurut Rivai dan Basri (dalam Nazili, 2012) kinerja pada dasarnya ditentukan oleh tiga hal, yaitu:

- 1) Kemampuan
- 2) Keinginan
- 3) Lingkungan

Kemudian tujuan kinerja menurut Rivai dan Basri (dikutip dari Nazili, 2012) yaitu:

- 1) Kemahiran dari kemampuan tugas baru diperuntukan untuk perbaikan hasil kinerja dan kegiatannya.
- 2) Kemahiran dari pengetahuan baru dimana akan membantu karyawan dengan pemecahan masalah yang kompleks atas aktivitas membuat keputusan pada tugas.
- 3) Kemahiran atau perbaikan pada sikap terhadap teman kerjanya dengan satu aktivitas kinerja.
- 4) Target aktivitas perbaikan kinerja.
- 5) Perbaikan dalam kualitas atau produksi.
- 6) Perbaikan dalam waktu atau pengiriman.

Menurut Bernardin dan Russell (dalam Winanti) ada 6 (enam) kriteria primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja :

- 1) *Quality*, merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
- 2) *Quantity*, merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
- 3) *Timeliness*, adalah tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.
- 4) *Coast-effectiveness*, adalah tingkat sejauh mana penggunaan daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.
- 5) *Need for supervision*, merupakan tingkat sejauh mana seseorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
- 6) *Interpersonal impact*, merupakan tingkat sejauh mana karyawan memelihara harga diri, nama baik, dan kerjasama diantara rekan kerja dan bawahan.

Menurut Yuwalliatun (dalam Nazili, 2012) mengatakan bahwa kinerja diukur dengan instrumen yang dikembangkan dalam studi yang tergabung dalam ukuran kinerja secara umum kemudian diterjemahkan kedalam penilaian perilaku secara mendasar, meliputi

1. Kuantitas kerja
2. Kualitas kerja



3. Pengetahuan tentang pekerjaan
4. Pendapat atau pernyataan yang disampaikan
5. Perencanaan kegiatan

### **2.1.2 Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan suatu faktor yang sangat penting bagi kelangsungan perusahaan selain karyawan. Kepemimpinan merupakan puncak dari pembuat kebijakan yang akan dilakukan oleh seluruh karyawan. Seorang pemimpin mempunyai peran yang sangat berat didalam suatu organisasi. Dari bertanggung jawab penuh terhadap segala yang terjadi pada perusahaan, baik kegiatan produksi, hasil produksi, hingga kesejahteraan karyawan. Karena banyaknya tugas yang diemban oleh seorang pemimpin maka ada yang dinamakan wakil, kepala bagian, kepala staf, bahkan hingga kepala keamanan. Dengan demikian maka seorang pemimpin hanya mempunyai sedikit tugas langsung, yaitu pembuat kebijakan dan pengawasan.

Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan (Robbins, 1991). Robbins juga mengatakan bahwa pemimpin haruslah mempunyai kemampuan, keterampilan, dan seni untuk mengarahkan dan mengajak anggota organisasi atau bawahannya. Dengan kata lain pemimpin juga harus menggali dan merealisasikan potensi-potensi yang dimiliki bawahannya secara ikhlas demi kepentingan organisasi. Keterampilan itu menurut Robbins diantaranya, keterampilan menganalisis cara-cara mempengaruhi untuk kerja atau kinerja, keterampilan dan kemampuan untuk menciptakan iklim kerja yang mendukung, dan

yang terakhir keterampilan dan kemampuan untuk mengubah perilaku anggota organisasi atau perusahaan. Sedangkan menurut Robert G. Owens (1995) kepemimpinan merupakan suatu interaksi antar suatu pihak yang memimpin dengan pihak yang dipimpin. Ini berarti terdapat suatu proses timbal balik antara pemimpin dan yang dipimpin. Sedangkan menurut Siagian (2004) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain (para bawahannya) sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya. Dan menurut Koontz, dkk (dalam Nawawi, 2003) bahwa kepemimpinan adalah seni atau proses mempengaruhi orang sehingga berusaha mencapai tujuan organisasi dengan kemauan dan antusiasme yang tinggi. Kepemimpinan sebagai seni menunjukkan bahwa kegiatan mempengaruhi bersifat individual, sehingga dibutuhkan cara, keterampilan, dan pola yang berbeda untuk memimpin setiap orang. Dengan kata lain, dalam pola atau cara yang tidak sama itu akan berdampak positif pada individu yang dipimpin untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Oleh karena itu pemimpin yang efektif harus menjadikan tujuannya sebagai tujuan organisasi, atau sebaliknya menjadikan tujuan organisasi sebagai tujuannya (Nawawi, 2003).

Menurut beberapa uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu seni mempengaruhi dan memberdayakan seseorang atau kelompok agar melakukan apa yang dikehendaki untuk mencapai tujuan bersama yaitu tujuan organisasi.

Dari kesimpulan diatas menyebutkan kepemimpinan merupakan seni mempengaruhi individu, tapi kenyanya tidak mudah mempengaruhi karyawan didalam perusahaan. Hal tersebut dikarenakan tidak semua karyawan bersifat baik dan mudah diatur, seperti yang dikemukakan oleh Douglas McGregor dalam teori x dan y. Teori x menyebutkan;

1. Kebanyakan orang secara alami menentang kerja dan bersifat malas. Oleh karena itu mereka harus diberi motivasi dengan perjuangan dari luar.
2. Tujuan kebanyakan orang bertentangan dengan tujuan organisasi, oleh karena itu harus diarahkan, diberi motivasi, dipaksa, dikontrol agar supaya mempertanggungkan kesamaan dengan kebutuhan organisasi.
3. Kebanyakan orang didorong terutama oleh perangsang-perangsang ekonomis.
4. Kebanyakan orang mencari keamanan dan menghindarkan tanggung jawab.
5. Perilaku didasarkan perasaan irasional.

Sedangkan teori y menyebutkan:

1. Kebanyakan orang senang akan bermacam-macam pekerjaan dan bersedia secara sukarela berupaya dengan kekuatan mental dan fisik dalam melakukan pekerjaan.
2. Kebanyakan orang mempunyai alasan-alasan lain daripada sekedar alasan uang di dalam bekerja.
3. Kebanyakan orang mampu mngerahkan dan mengontrol pekerjaan mereka sendiri dalam mencapai tujuan organisasi yang mereka amanatkan.
4. Kebanyakan orang bersedia menerima dan bahkan berusaha mencari tanggung jawab.

5. Kebanyakan orang lebih mampu menunjukkan kemampuan kreativitasnya dan kecerdasannya daripada mereka bekerja dalam ikatan organisasi.
6. Kebanyakan orang ingin, mencari, dan merasakan persahabatan, hubungan saling membantu dengan orang lain.

Beragamnya sifat individu yang harus di berdayakan oleh pemimpin, maka hal itu membuat setiap pemimpin mempunyai gayanya sendiri untuk memimpin suatu organisasinya atau perusahaannya agar mencapai tujuan yang diinginkan. Gaya kepemimpinan diartikan sebagai perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi atau bawahannya (Nawawi, 2003). Sedangkan menurut Paul Hersey dan Kenneth Blanchard (dalam Nawawi, 2003) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku pada saat seseorang mencoba mempengaruhi orang lain dan mereka menerimanya. Dan menurut mereka terdapat empat faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan yaitu, sistem nilai, rasa yakin terhadap bawahan, inklinasi kepemimpinan, dan perasaan aman dalam situasi tertentu.

Sehubungan dengan itu, Robbins (2006) mengemukakan 4 (empat) jenis gaya kepemimpinan yaitu:

1. Gaya kepemimpinan Kharismatik

Mengatakan bahwa kepemimpinan kharismatik adalah kemampuan kepemimpinan yang luar biasa atau heroik dalam mengamati perilaku-prilaku tertentu. Terdapat 5 (lima) karakteristik pokok pemimpin kharismatik antara lain:

- a. Visi dan artikulasi. Dia memiliki visi ditunjukkan dengan sasaran ideal yang berharap masa depan lebih baik daripada status quo, dan mampu dipahami orang lain.
- b. Rasio personal. Pemimpin kharismatik bersedia menempuh resiko personal tinggi, menanggung biaya besar, dan terlibat ke dalam pengorbanan diri untuk meraih visi.
- c. Peka terhadap lingkungan. Mereka mammpu menilai secara realistis kendala lingkungan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk membuat perubahan.
- d. Kepekaan terhadap kebutuhan pengikut. Pemimpin kharismatik perseptif (sangat pengertian) terhadap kemampuan orang lain dan responsif terhadap kebutuhan dan perasaan mereka.
- e. Perilaku tidak konvensional. Pemimpin kharismatik terlibat dalam perilaku yang dianggap baru dan berlawanan dengan norma.

## 2. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Pemimpin transaksional merupakan pemimpin yang memandu atau memotivasi para pengikut mereka menuju sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas. Gaya kepemimpinan transaksional lebih berfokus pada hubungan pemimpin-bawahan tanpa adanya usaha untuk menciptakan perubahan bagi bawahannya. Terdapat empat karakteristik pemimpin transaksional:

- a. Imbalan kontingen, kontrak pertukaran imbalan atas upaya yang dilakukan, menjanjikan imbalan atas kinerja yang baik, mengakui pencapaian.

- b. Manajemen berdasar pengecualian (aktif): melihat dan mencari penyimpangan dari aturan dan standar, menempuh tindakan perbaikan.
- c. Manajemen berdasar pengecualian (pasif): mengintervensi hanya jika standar tidak dipenuhi.
- d. Laissez Fair: melepas tanggung jawab, menghindari pembuatan keputusan.

### 3. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional mncurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut. Pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan meeka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok. Terdapat 4 (empat) karakteristik pemimpin transformasional:

- a. Kharisma : Memberikan visi dan rasa atas misi, menanamkan kebanggan, meraih penghormatan dan kepercayaan.
- b. Inspirasi : Mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan pada usaha, menggambarkan maksud penting secara sederhana.
- c. Stimulasi Individual : Mendorong intelegensi, rasionalitas, dan pemcahan masalah secara hati-hati.
- d. Pertimbangan Individual : Memberikan perhatian pribadi, melayani karyawan secara pribadi, melatih dan menasehati.

### 4. Gaya Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel dan menarik mengenai masa depan organisasi atau unit organisasi yang tengah tumbuh dan membaik dibanding saat ini. Visi ini jika diseleksi dan diimplementasikan secara tepat, mempunyai kekuatan besar sehingga bisa mengakibatkan terjadinya lompatan awal ke masa depan dengan membangkitkan keterampilan, bakat, dan sumber daya untuk mewujudkannya.

Sedangkan menurut Siagian (2002) terdapat 5 (lima) gaya kepemimpinan yang disesuaikan, yaitu:

1. Tipe pemimpin yang otokratik

Seorang pemimpin yang otokratik adalah seorang pemimpin yang:

- Menganggap organisasi sebagai milik pribadi.
- Mengidentikan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi.
- Menganggap bahwa sebagai alat semata-mata.
- Terlalu bergantung pada kekuasaan formalnya.
- Dalam tindakan penggerakannya sering mempergunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan bersifat menghukum.

2. Tipe pemimpin yang militeristik

Perlu diperhatikan terlebih dahulu bahwa yang dimaksud seorang pemimpin tipe militeristik berbeda dengan seorang pemimpin modern. Seorang pemimpin yang bertipe militeristik adalah seorang pemimpin yang memiliki sifat:

- Dalam menggerakkan bawahannya sistem perintah yang sering dipergunakan.

- Dalam meggerakkan bawahannya senang bergantung pada pangkat dan jabatan.
- Senang kepada formalitas yang berlebih lebihan.
- Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya.

### 3. Tipe pemimpin yang paternalistik

- Menganggap bahwa sebagai manusia yang tidak dewasa.
- Bersikap terlalu melindungi.
- Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan.
- Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil inisiatif.
- Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasi.
- Sering bersikap ingin tahu.

### 4. Tipe pemimpin yang kharismatik

Harus diakui bahwa keadaan tentang seorang pemimpin yang demikian sangat diperlukan. Akan tetapi sifatnya negatif mengalahkan sifat positifnya.

### 5. Tipe pemimpin yang demokratik

Pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe pemimpin yang demokratis merupakan yang paling tepat untuk organisasi modern karena:

- Ia senang menerima saran, pendapat, bahkan keritikan dari bawahan.
- Selalu berusaha mengutamakan kerjasama teamwork dalam usaha mencapai tujuan.



- Selalu berusaha lebih sukses.
- Selalu berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

### **2.1.3 Iklim Organisasi**

Menurut Gibson, dkk (2000) bahwa iklim organisasi ialah sifat lingkungan kerja atau lingkungan psikologis dalam organisasi dan dianggap dapat mempengaruhi sikap dan perilaku yang dirasakan oleh para pekerja atau anggota organisasi dan dianggap dapat mempengaruhi sikap dan perilaku pekerja terhadap pekerjaannya. Seperti yang dikatakan Amundson (dalam Martini dan Rostiana, 2003) bahwa iklim organisasi mencerminkan kondisi internal suatu organisasi karena iklim hanya dapat dirasakan oleh anggota organisasi tersebut, dan iklim dapat menjadi sarana untuk mencari penyebab perilaku negatif yang muncul pada karyawan. Sedangkan menurut Basir (dalam Nazili, 2012) menciptakan sebuah iklim organisasi yang mampu membawa anggotanya untuk meningkatkan kinerja dalam rangka pencapaian tujuan organisasi bukanlah hal yang mudah. Hal ini berarti seluruh karyawan yang terlibat langsung dalam suatu perusahaan yang menciptakan iklim itu sendiri. Bagaimana suasana yang ingin diciptakan di tempat kerja, hubungan dengan perusahaan, hubungan antara karyawan yang selevel, dan hubungan antara atasan dan bawahan. Selain itu, adanya keterkaitan dan ketergantungan tiap bidang dengan bidang lain dalam suatu perusahaan memaksa setiap karyawannya harus bersinergi antar satu dengan yang lain agar tidak terjadi kesenjangan.

Campbell et al. (dalam Nazili, 2012) menyatakan bahwa iklim organisasi merupakan suatu karakteristik yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya, mempengaruhi individu-individu didalamnya, serta relatif bertahan dalam jangka waktu tertentu. Sedangkan Lajolette (dalam Nazilli, 2012) menggunakan istilah iklim organisasi untuk menggambarkan lingkungan psikologis organisasi yang mempunyai kondisi berbeda antara tempat yang satu dengan yang lainnya. Iklim akan dirasakan oleh seseorang bila memasuki suatu lingkungan organisasi.

Menurut A. Gani dan Farooq A. Shah, 2001 (dalam Mas'ud, 2003) terdapat 10 indikator iklim organisasi yaitu:

1. Hubungan antar personal
2. Manajemen Partisipatif
3. Formulasi dan Standarisasi
4. Pelatihan dan Pengembangan
5. Tunjangan Finansial
6. Obyektifitas dan Rasionalitas
7. Cakupan Kemajuan
8. Supervisi
9. Perhatian terhadap kesejahteraan
10. Keselamatan dan keamanan

## 2.2. Penelitian Terdahulu

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

No	Peneliti & Judul	Variabel	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1	Iqbal Nazili (2012)  “Pengaruh gaya kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan; motivasi kerja sebagai variabel intervening”	Bebas: 1. Gaya Kepemimpinan 2. Iklim Organisasi  Terikat: 1. Kinerja Karyawan  Intervening: 1. Motivasi	Kuantitatif Regresi Berganda  Sampel: 77 Orang	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan iklim organisasi dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi (intervening) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai pengaruh sebesar 90,4% sedangkan 9,6% yang lain dapat dipengaruhi oleh variabel lain
2	Nicko Achmad Pradityo  “Pengaruh Kepimpinan dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Telkom Indonesia Semarang”	Bebas: 1. Iklim Organisasi 2. Kepemimpinan  Terikat: 1. Kinerja Karyawan	Kuantitatif  Sampel: 103 Orang	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 37%. Iklim organisasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 47,4%. Kepemimpinan dan iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 74,8%.
3	Rofiatun dan Masluri (2011)  “Pengaruh Iklim Organisasi dan Kompetensi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai dengan Mediasi Motivasi pada Dinas-Dinas Di Kabupaten Kudus”	Bebas: 1. Iklim Organisasi 2. Kompetensi Pegawai  Terikat: 1. Kinerja Pegawai  Mediasi: 1. Motivasi	Kuantitatif Regresi  Sampel: 110 Orang	Ada pengaruh positif yang signifikan antara iklim organisasi terhadap kinerja

No	Peneliti & Judul	Variabel	Metode Analisis	Hasil Penelitian
4	Regina Aditiya Reza (2010) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara”	Bebas: 1. Gaya Kepemimpinan 2. Motivasi 3. Disiplin Kerja  Terikat: 1. Kinerja karyawan	Kuantitatif Regresi Linier Berganda  Sampel: 112 Orang	Hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

### 2.3. Hubungan Antar Variabel

#### 2.3.1. Hubungan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian Nur Indah Hayati Lestari Murni (2007) membuktikan bahwa kepemimpinan memiliki hubungan dengan kinerja. Selanjutnya penelitian Joko Purnomo (2008) membuktikan bahwa kepemimpinan yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Jepara. Stoner dan Wankel (1986) menjawab bahwa sebagian besar banyak orang ketika ditanya pertanyaan ini akan mungkin menjawab bahwa pemimpin yang efektif memiliki sifat yang diinginkan tertentu atau kualitas, misalnya: karisma, wawasan, persuasif dan intensitas. Ketika berpikir para pemimpin heroik seperti Napoleon, Washington, Lincoln, Roosevelt dan Churchill, itu diakui bahwa sifat-sifat tersebut datang secara alami kepada mereka dan diperlukan untuk apa yang mereka capai. Penelitian Widyatmini, Luqman Hakim (2008) membuktikan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap kinerja pegawai, hal ini menyimpulkan bahwa semakin baik

kepemimpinan maka kinerja karyawan juga akan lebih baik. Dari uraian tersebut di atas maka dapat dirumuskan bahwa Kepemimpinan (**H<sub>1</sub>**) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

**H<sub>1</sub> : Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan**

### **2.3.2. Hubungan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

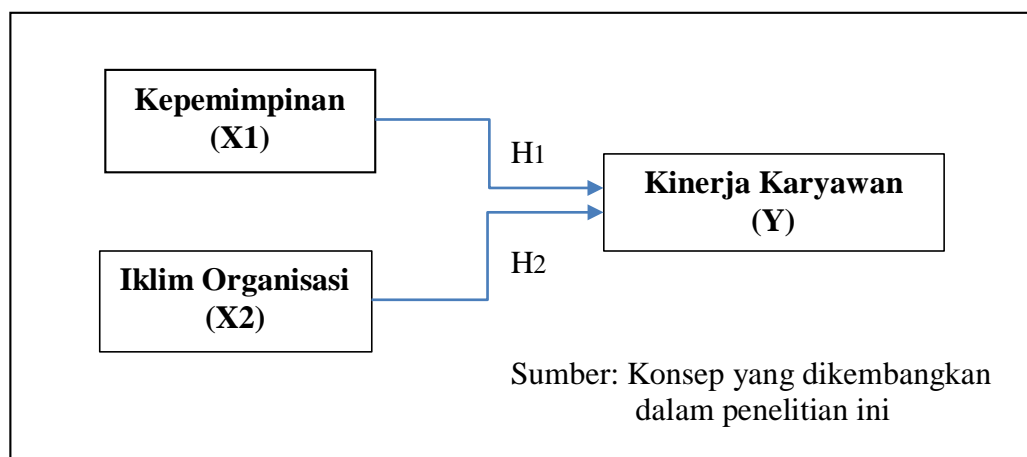
Apabila iklim organisasi cukup kondusif, maka anggota organisasi akan memiliki komitmen terhadap organisasinya. Tingkat motivasi dan komitmen karyawan terhadap organisasi akan tercermin dari kepuasan mereka terhadap pekerjaan. Salah satu hal yang dapat memotivasi karyawan dalam bekerja adalah memenuhi harapan/kebutuhan mereka dalam berorganisasi, jika kebutuhan mereka terpenuhi, maka mereka akan berusaha untuk tetap bekerja dengan baik pada organisasi tersebut. Hal inilah yang kemudian melahirkan komitmen karyawan pada organisasi, sehingga mereka menggunakan seluruh kemampuannya dengan baik untuk perkembangan kemajuan organisasinya dan pada akhirnya tujuan organisasi akan dapat terwujud. Kusjainah (1998), telah melakukan studi empiris mengenai iklim organisasi. Hasil studinya membuktikan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada perusahaan. Semakin baik iklim organisasi, maka semakin tinggi kinerja karyawan pada organisasi, atau semakin buruk iklim organisasinya, maka akan semakin rendah kinerja karyawan pada organisasi tersebut. Dari penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa (**H<sub>2</sub>**) iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

**H2 : Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan**

**2.4. Kerangka Pemikiran**

Dari uraian pemikiran diatas dapat diperjelas melalui variabel pengaruh iklim organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, secara skematis digambarkan seperti pada gambar di bawah ini:

**Gambar 2.1** Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber: Konsep yang dikembangkan dalam penelitian ini

**2.5. Hipotesis**

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

- 1)  $H_1$  = Ada pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
- 2)  $H_2$  = Ada pengaruh positif dan signifikan antara iklim organisasi terhadap kinerja karyawan.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Variabel dan Definisi Operasional**

##### **3.1.1 Variabel Penelitian**

Sugiyono menyatakan bahwa, “variabel penelitian merupakan suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya.” Menurut hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain maka macam-macam variabel dibedakan menjadi dua yaitu variabel bebas (*Independent*), dan variabel terikat (*dependent*) (Sugiyono, 2008). Dalam kaitannya dengan penelitian ini maka metode dianggap sebagai sebuah pedoman atau landasan yang baik dimana dalam hal ini pengumpulan data maupun dalam melakukan analisis data sehingga dapat memberikan arah yang baik.

1) Variabel terikat (*dependent variabel*)

Variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi penyebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat). Pada penelitian ini yang menjadi variabel terikatnya adalah kinerja karyawan.

2) Variabel bebas (*independent variabel*)

Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. Pada penelitian ini yang menjadi variabel bebasnya adalah, kepemimpinan dan iklim organisasi.

### 3.1.2 Definisi Operasional

Definisi operasional adalah seperangkat petunjuk yang lengkap tentang apa yang harus diamati dan bagaimana mengukur suatu variabel atau konsep definisi operasional tersebut membantu kita untuk mengklasifikasi gejala di sekitar ke dalam kategori khusus dari variabel (Walizer & Wienir, 1978). Untuk memperjelas makna dari variabel-variabel penelitian yang telah diidentifikasi diatas, maka variabel-variabel tersebut dapat didefinisikan sebagai berikut:

1. Iklim organisasi merupakan persepsi tentang kebijakan, praktik-praktik dan prosedur yang dirasakan dan diterima oleh seluruh individu didalam menjalankan kegiatan organisasi. Adapun indikator iklim organisasi menurut A. Gani dan Farooq A. Shah, 2001 (dalam Mas'ud, 2003) dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 3.1 Definisi Operasional (Indikator variabel Iklim Organisasi)**

Variabel	Indikator
Iklim Organisasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hubungan antar personal</li> <li>2. Manajemen Partisipatif</li> <li>3. Formulasi dan Standarisasi</li> <li>4. Pelatihan dan Pengembangan</li> <li>5. Tunjangan Finansial</li> <li>6. Obyektifitas dan Rasionalitas</li> <li>7. Cakupan Kemajuan</li> <li>8. Supervisi</li> <li>9. Perhatian terhadap kesejahteraan</li> <li>10. Keselamatan dan keamanan</li> </ol>

**Sumber:** A. Gani dan Farooq A. Shah, 2001 (dalam Mas'ud, 2003)

1. Hubungan antar personal: Menjalin hubungan yang baik antar rekan kerja



2. Manajemen Partisipatif: Karyawan terlibat dalam pengambilan keputusan perusahaan
  3. Formulasi dan Standarisasi: Seluruh karyawan mengikuti aturan yang berlaku di perusahaan
  4. Pelatihan dan Pengembangan: Organisasi menyediakan fasilitas pelatihan dan pengembangan yang memadai bagi karyawan
  5. Tunjangan Finansial: Organisasi memberikan penghargaan dan tunjangan sesuai tugas dan tanggung jawab kualifikasi dan keterampilan
  6. Obyektifitas dan Rasionalitas: Organisasi memperhatikan keluhan karyawan.
  7. Cakupan Kemajuan: Kebijakan promosi terbuka dan adil bagi seluruh karyawan
  8. Supervisi: Supervisor membantu karyawan mengembangkan diri
  9. Perhatian terhadap kesejahteraan: Organisasi menjamin kesejahteraan jangka panjang maupun pendek terhadap karyawan dan keluarganya
  10. Keselamatan dan keamanan: Organisasi memberi kondisi kerja yang aman dan nyaman serta tunjangan pensiun yang menarik.
2. Definisi operasional kepemimpinan merupakan perilaku, strategi, dan pola yang ditetapkan serta dilakukan oleh pemimpin, dengan menyatukan visi dan misi pimpinan, karyawan menjadi tujuan bersama yaitu komitmen bersama untuk organisasi. Adapun indikator kepemimpinan yang dikemukakan Yeh, Quey-Jen (1996) dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 3.2 Definisi Operasional (Indikator variabel Kepemimpinan)**

<b>Variabel</b>	<b>Indikator</b>
Kepemimpinan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atasan memberikan tugas yang harus dikerjakan langsung</li> <li>2. Atasan menjalin hubungan baik dengan bawahan</li> <li>3. Atasan menekankan pengerjaan secara optimal</li> <li>4. Atasan menekankan penyelesaian tugas tepat waktu</li> <li>5. Atasan menekankan menjaga hubungan baik dengan rekan kerja</li> <li>6. Ketegasan dalam memberikan tugas</li> </ol>

**Sumber :** Survei Diagnosis Organisasional (Mas'ud, 2003)

3. Menurut Bernardin dalam Robbins dalam Ginanjar Sigit (2012) Definisi operasional kinerja adalah suatu konsep yang bersifat universal yang merupakan efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan bagian karyawannya berdasarkan standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya, karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Adapun indikator kinerja menurut Mas'ud (2003) dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 3.3 Definisi Operasional (Indikator variabel Kinerja Karyawan)**

<b>Variabel</b>	<b>Indikator</b>
Kinerja Karyawan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kualitas Kerja</li> <li>2. Kuantitas Kerja</li> <li>3. Ketepatan waktu</li> <li>4. Ketepatan prosedur</li> <li>5. Efektivitas (Tingkat Absensi)</li> <li>6. Efisiensi</li> <li>7. Berusaha keras</li> <li>8. Tanggung Jawab</li> <li>9. Kerjasama</li> <li>10. Kreatifitas</li> </ol>

**Sumber :** Survei Diagnosis Organisasional (Mas'ud, 2003).

## **3.2 Populasi dan Sampel**

### **3.2.1 Populasi**

Populasi adalah semua individu, anggota atau subyek yang terdapat di dalam kesatuan yang diteliti (Suharsimi, 2003). Populasi dalam penelitian ini adalah Karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Jateng tahun 2013 sebanyak 169 orang.

### **3.2.2 Sampel**

Sampel adalah subset dari populasi, terdiri dari beberapa anggota populasi (Ferdinand, 2006). Dalam penelitian ini tidak digunakan teknik sampling dikarenakan sampel yang dipergunakan adalah *purposive sampling*, yaitu teknik penentuan sampel berdasarkan kriteria tertentu. Adapun kriteria pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Jawa Tengah yang telah bekerja selama 1 tahun. Berdasarkan kriteria tersebut, maka jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 52 responden.

## **3.3 Jenis dan Sumber Data**

### **1. Data Primer**

Menurut Sugiyono (2007) Sumber primer adalah sumber data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Dalam penelitian ini data primer berupa hasil kuesioner, wawancara, dan survei lapangan.

## 2. Data Sekunder

Adalah data yang diperoleh secara tidak langsung, mengacu pada informasi yang dikumpulkan dari sumber yang telah ada di luar responden (Sekaran, 2006). Dalam penelitian ini, data sekunder meliputi:

- a. Pustaka teori, adalah buku-buku yang ada kaitannya dengan variabel penelitian dan masalah yang diteliti.
- b. Pustaka hasil penemuan, yaitu skripsi, tesis, artikel, jurnal internet, dan dokumentasi.

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

#### 1) Wawancara

Metode pengumpulan data dalam suatu penelitian ilmiah dimaksudkan untuk memperoleh bahan-bahan yang relevan akurat dan terpercaya teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode wawancara yaitu metode yang dilakukan melalui tanya jawab dengan Karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Jawa Tengah.

#### 2) Kuesioner

Kuesioner merupakan suatu teknik pengumpulan data dalam penelitian dengan menggunakan angket yang berisi daftar pertanyaan kepada responden. Angket tersebut diberikan kepada para responden dan kemudian diharapkan setiap masing-masing responden akan mengisinya dengan pendapat dan persepsi setiap individu responden itu sendiri. Angket yang digunakan dalam penelitian ini merupakan angket langsung

dan tertutup, artinya angket tersebut langsung diberikan kepada responden dan responden dapat memilih salah satu dari alternatif jawaban yang telah tersedia.

Dalam penelitian ini jawaban yang diberikan oleh karyawan kemudian diberi skor dengan mengacu pada skala likert. Menurut Sugiyono (2002) skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang/sekelompok orang tentang fenomena sosial. Jawaban setiap item yang menggunakan skala *likert* mempunyai gradasi dari positif sampai sangat negatif, yang dapat berupa kata-kata antara lain seperti pada tabel di bawah ini :

**Tabel 3.4 Instrumen dengan menggunakan skala *Likert***

BENTUK JAWABAN	SKALA JAWABAN	NILAI (SKOR)
Untuk jawaban “a”	Sangat Setuju (SS)	5
Untuk jawaban “b”	Setuju (S)	4
Untuk jawaban “c”	Ragu-Ragu (RG)	3
Untuk jawaban “d”	Kurang Setuju (TS)	2
Untuk jawaban “e”	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber: Sugiyono (2002)

### 3.5 Metode Analisis Data

#### 3.5.1 Analisis Statistik Deskriptif

Analisis ini digunakan untuk memberikan gambaran atau deskripsi empiris atas data yang dikumpulkan dalam penelitian (Ferdinand,2006). Penelitian merupakan bagian dari proses pengujian data setelah tahap pemilihan dan pengumpulan data penelitian. Statistik deskriptif dalam penelitian pada dasarnya merupakan proses transformasi data penelitian dalam bentuk tabulasi sehingga

mudah dipahami dan diinterpretasikan. Tabulasi menyajikan ringkasan, pengaturan atau penyusunan data dalam bentuk tabel numerik dan grafik. Statistik deskriptif umumnya digunakan untuk memberikan informasi mengenai karakteristik variabel penelitian yang utama dan data demografi responden (Indrianto dan Supomo,1999).

### 3.5.2 Analisis Indeks Jawaban Responden

Analisis indeks jawaban dari masing-masing variabel bertujuan untuk mengetahui gambaran deskriptif mengenai responden dalam penelitian ini, terutama mengenai variabel penelitian yang diteliti (Ferdinand, 2006). Dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis indeks yang menggambarkan responden atas item-item pertanyaan yang diajukan. Teknik *scoring* yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan skor maksimal 5 dan minimal 1, maka perhitungan indeks jawaban responden dengan rumus berikut :

$$\text{Nilai indeks} = [(\%F1 \times 1) + (\%F2 \times 2) + (\%F3 \times 3) + (\%F4 \times 4) + (\%F5 \times 5)] / 5$$

Keterangan :

- F1 : Frekuensi responden yang menjawab 1 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan kuesioner.
- F2 : Frekuensi responden yang menjawab 2 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan kuesioner.
- F3 : Frekuensi responden yang menjawab 3 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan kuesioner.
- F4 : Frekuensi responden yang menjawab 4 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan kuesioner.

F5 : Frekuensi responden yang menjawab 5 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan kuesioner.

Oleh karena itu, angka jawaban responden tidak dimulai dari nol tetapi dimulai dari angka 1 untuk minimal dan untuk maksimalnya adalah 5, maka perhitungan angka indeks jawaban akan berawal dari angka 10,40 hingga 52 dengan rentang sebesar 41,60 tanpa angka nol. Dengan menggunakan kriteria tiga kotak (*Threebox method*), maka rentang 41 dibagi tiga akan menghasilkan rentang sebesar 13,87. Rentang sebesar 13,87 tersebut digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks sebagai berikut :

10,40 – 24,27 = rendah

24,28 – 38,14 = sedang

38,15 – 52 = tinggi

### 3.5.3 Analisis Kualitatif

Metode analisis yang bersifat menggambarkan keterangan-keterangan dan penjelasan dari hasil koefisien yang diperoleh dan dapat digunakan sebagai pedoman untuk menggambarkan saran. Analisis ini dilakukan dengan menggunakan teknik analisis indeks, untuk menggambarkan persepsi responden atas item-item pertanyaan yang diajukan dalam kuisisioner. Peneliti menentukan indeks persepsi responden terhadap variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini (Ferdinand, 2006).

Adapun perhitungan indeks persepsi responden dapat dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$I = \frac{(\sum(n \times f)) = r}{N} \times 100\%$$

Sumber : Ferdinand (2006)

Keterangan :

I = Indeks

n = Jawaban responden

f = Frekuensi munculnya jawaban dari 52 responden

r = Jumlah pilihan jawaban (5)

N = Jumlah sampel (52)

### **3.5.4 Analisis Kuantitatif**

Metode analisis ini merupakan metode analisis yang dilakukan terhadap data yang diperoleh dari hasil jawaban kuesioner/digunakan untuk menganalisis data yang berbentuk angka-angka. Adapun dalam analisis kuantitatif meliputi :

#### **1. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas**

##### **a) Uji Validitas**

Sugiyono (2008) menyatakan bahwa validitas merupakan derajat ketepatan antara data yang sesungguhnya terjadi pada obyek penelitian dengan data yang dapat dilaporkan oleh peneliti. Dengan demikian data yang valid adalah “data yang tidak berbeda” antara yang dilaporkan oleh peneliti dengan data sesungguhnya terjadi pada obyek penelitian.

Sedangkan menurut Imam Ghozali (2005) Uji Validitas digunakan untuk mengetahui sah/valid tidak suatu kuisisioner, suatu kuisisioner dinyatakan valid jika pertanyaan pada kuisisioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisisioner tersebut, Validitas menunjukkan sejauh mana alat pengukur yang dipergunakan untuk mengukur apa yang diukur. Adapun caranya adalah dengan menghubungkan atau mengkorelasikan antara skor yang diperoleh pada masing-masing item pertanyaan dengan skor total individu. Pengujian validitas tiap item pertanyaan dilakukan dengan



menghitung korelasi *pearson product moment* antara skor item dengan skor total. Suatu item pertanyaan dikatakan valid jika signifikansi  $< 0,05$ .

Dari pengertian tersebut di atas maka dapat disimpulkan bahwa validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen. Prinsip validitas adalah pengukuran atau pengamatan yang berarti prinsip keandalan instrumen dalam mengumpulkan data. Instrumen harus dapat mengukur apa yang seharusnya diukur. Jadi validitas lebih menekankan pada alat pengukuran atau pengamatan.

#### **b) Uji Reliabilitas**

Ghozali (2005) menyatakan Reliabilitas berhubungan dengan masyarakat kepercayaan Reliabilitas merupakan alat untuk mengukur suatu daftar pertanyaan kuisisioner yang merupakan indikator dari variabel-variabel yang diteliti. Uji reliabilitas dilakukan terhadap item pertanyaan yang dinyatakan valid. Dengan kata lain, reliabilitas menunjukkan konsistensi suatu alat ukur dalam mengukur gejala yang sama.

Sedangkan Reliabilitas adalah kesamaan hasil pengukuran atau pengamatan bila fakta atau kenyataan hidup tadi diukur atau diamati berkali-kali dalam waktu yang berlainan. Alat dan cara mengukur atau mengamati sama-sama memegang peranan penting dalam waktu yang bersamaan. Dalam penelitian keperawatan, walaupun sudah ada beberapa pertanyaan (kuisisioner) yang sudah distandarisasi baik nasional maupun internasional, peneliti harus tetap menyeleksi instrumen yang dipilih dengan mempertimbangkan keadaan sosial budaya dari area penelitian (Nursalam).

Reliabilitas dilakukan untuk mengukur konsistensi konstruk atau variabel penelitian suatu kuisioner dikatakan *Reliable* atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu untuk mengukur Reliabilitas dengan Uji Statistik *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ) suatu variabel dikatakan *reliable* (handal) jika memiliki nilai *Cronbach Alpha*  $> 0,600$ .

## 2. Uji Asumsi Klasik

### a) Uji Multikolinieritas

Uji *Multikolinieritas* bertujuan menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Menurut Imam Ghozali (2009) cara mendeteksi terhadap adanya *Multikolinieritas* dalam model regresi adalah sebagai berikut :

- 1) Besarnya *variabel Inflation Factor/VIF* pedoman suatu model regresi yang bebas Multikolinieritas yaitu nilai VIF 10.
- 2) Besarnya *Tolerance* pedoman suatu model regresi yang bebas *Multikolinieritas* yaitu nilai *Tolerance* 0,1.

### b) Uji Heteroskedastisitas

Model regresi yang baik adalah *Homoskedastisitas* tidak *Heteroskedastisitas* cara untuk mendiktesikannya atau dengan cara melihat grafik perhitungan antara nilai prediksi variabel tingkat ( $z_{pred}$ ) dengan residual ( $s_{resid}$ ), analisisnya:

- 1) Jika ada pola tertentu seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur lebih gelombang menyebar kemudian menyempit maka grafik mengindikasikan telah terjadi *Heteroskedastisitas*.
- 2) Jika tidak ada pola yang jelas serta titik–titik yang menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y maka tidak terjadi *Heteroskedastisitas*.

**c) Uji Normalitas**

Uji normalitas dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Model regresi yang baik adalah berdistribusi normal atau mendekati normal. Untuk mengetahui ada tidaknya normalitas dalam model regresi, yaitu dengan melihat *normal probability plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Distribusi normal akan membentuk satu garis lurus diagonal, dan *ploting* data residual akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika distribusi data residual normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya (Ghozali, 2005). Pada prinsipnya normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik atau dengan melihat histogram dari residualnya.

Adapun dasar pengambilan keputusan sebagai berikut (Ghozali, 2005):

- 1) Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi normalitas.
- 2) Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi normalitas

### 3. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda diperlukan guna mengetahui koefisien-koefisien regresi serta signifikansi sehingga dapat dipergunakan untuk menjawab hipotesis. Secara umum formulasi dari regresi berganda dapat ditulis sebagai berikut :

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

Sumber: Ghozali (2005)

**Keterangan:**

Y = Kinerja Pegawai

a = Nilai *intercept*/constant

X<sub>1</sub> = Variabel Kepemimpinan

X<sub>2</sub> = Variabel Lingkungan Kerja

X<sub>3</sub> = Variabel Kompensasi

β<sub>1</sub>, β<sub>2</sub>, β<sub>3</sub> = Koefisien regresi variabel bebas

e = *standard error* (tingkat kesalahan)

### 4. Pengujian Hipotesis

#### a) Uji *t* (Parsial)

Untuk menguji variabel yang berpengaruh antara X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub> terhadap Y secara individual (parsial) maka digunakan uji *t*. Adapun kriteria pengujian uji *t* adalah sebagai berikut:

- 1) Jika Sig < 0,05 maka Ho ditolak dan Ha diterima berarti ada pengaruh signifikan variabel independen secara individual terhadap variabel dependen.
- 2) Jika Sig > 0,05 maka Ha ditolak dan Ho diterima berarti tidak ada pengaruh signifikan variabel independen secara individual terhadap variabel dependen.

Uji koefisien korelasi parsial dapat dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$t = \frac{r_p \sqrt{n-3}}{\sqrt{1-r_p^2}}$$

Sumber: Sugiyono (2008)

Keterangan :

$r_p$  = Korelasi Parsial yang ditemukan

$n$  = Jumlah Sampel

$t$  = t hitung yang selanjutnya dikonsultasikan dengan t tabel

#### b) Uji *f* (simultan)

Untuk menguji variabel yang berpengaruh antara X1, X2 terhadap Y secara bersama-sama (simultan) maka digunakan uji *f*. Adapun kriteria pengujian uji t adalah sebagai berikut:

- 1) Jika Sig < 0,05 maka Ho ditolak dan Ha diterima berarti ada pengaruh signifikan variabel independen secara simultan terhadap variabel dependen.
- 2) Jika Sig > 0,05 maka Ha ditolak dan Ho diterima berarti tidak ada pengaruh signifikan variabel independen secara simultan terhadap variabel dependen.

#### 5. Analisis Koefisien Determinasi

Uji Koefisien Determinasi digunakan untuk mengetahui % nilai Y sebagai variabel terikat yang dapat dijelaskan oleh garis regresi (Algifari, 1997). Koefisien Determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat nilai Koefisien Determinasi atau antara 0 dan 1 nilai R<sup>2</sup> yang terikat berarti kemampuan variabel-variabel bebas dalam menjelaskan variasi sangat terbatas nilai yang mendekati berarti variabel bebas

mengungkapkan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel terikat. Jadi pada dasarnya  $R^2$  adalah perbandingan antara variasi  $Y$  yang dijelaskan oleh  $X_1$  dan  $X_2$  secara bersama-sama dibanding dengan variasi total  $Y$ . Jika selain  $X_1$  dan  $X_2$  semua variabel di luar model yang diwadahi dalam  $E$  dimasukkan ke dalam model, maka nilai  $R^2$  akan bernilai 1. Ini berarti seluruh variasi  $Y$  dapat dijelaskan oleh variabel penjelas yang dimasukkan ke dalam model.

### 3.6 Tahapan Pelaksanaan Kegiatan Penelitian

**Tabel 3.5 Tahap Penelitian**

Juli 2013	Senin	Selasa	Rabu	Kamis	Jum'at	Sabtu	Minggu
Minggu I		1	2	3	4	5	6
Minggu II	7	8	9	10	11	12	13
Minggu III	14	15	16	17	18	19	20
Minggu IV	21	22	23	24	25	26	27
Minggu V	28	29	30	31			

September 2013	Senin	Selasa	Rabu	Kamis	Jum'at	Sabtu	Minggu
Minggu I							1
Minggu II	2	3	4	5	6	7	8
Minggu III	9	10	11	12	13	14	15
Minggu IV	16	17	18	19	20	21	22
Minggu V	23	24	25	26	27	28	29
Minggu VI	30						






Oktober 2013	Senin	Selasa	Rabu	Kamis	Jum'at	Sabtu	Minggu
Minggu I		1	2	3	4	5	6
Minggu II	7	8	9	10	11	12	13
Minggu III	14	15	16	17	18	19	20
Minggu IV	21	22	23	24	25	26	27
Minggu V	28	29	30	31			
Minggu VI							

November 2013	Senin	Selasa	Rabu	Kamis	Jum'at	Sabtu	Minggu
Minggu I					1	2	3
Minggu II	4	5	6	7	8	9	10
Minggu III	11	12	13	14	15	16	17
Minggu IV	18	19	20	21	22	23	24
Minggu V	25	26	27	28	29	30	



Desember 2013	Senin	Selasa	Rabu	Kamis	Jum'at	Sabtu	Minggu
Minggu I							1
Minggu II	2	3	4	5	6	7	8
Minggu III	9	10	11	12	13	14	15
Minggu IV	16	17	18	19	20	21	22
Minggu V	23	24	25	26	27	28	29
Minggu VI	30	31					

Januari 2014	Senin	Selasa	Rabu	Kamis	Jum'at	Sabtu	Minggu
Minggu I			1	2	3	4	5
Minggu II	6	7	8	9	10	11	12
Minggu III	13	14	15	16	17	18	19
Minggu IV	20	21	22	23	24	25	26
Minggu V	27	28	29	30	31		

	: Survey Penelitian
	: Studi pndahuluan terhadap instumen penelitian
	: Penyebaan kuesioner
	: Rekap dan Analisis data
	: Pelaporan hasil penelitian