

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN: MOTIVASI
KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(Studi pada Karyawan Kantor Pusat PT Nindya Karya)**



SKRIPSI

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

Disusun oleh:

YANUAR CHANDRA ADITIA

NIM. C2A008255

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2015**

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Yanuar Chandra Aditia

Nomor Induk Mahasiswa : C2A008255

Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Manajemen

Judul Skripsi : **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA
ORGANISASI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN: MOTIVASI KERJA
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(STUDI PADA KARYAWAN KANTOR
PUSAT PT NINDYA KARYA)**

Dosen Pembimbing : Dr. Ahyar Yuniawan, SE., M.Si

Semarang, 18 Mei 2015

(Dr. Ahyar Yuniawan, SE., M.Si)

NIP.197006171998021001

PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Mahasiswa : Yanuar Chandra Aditia

Nomor Induk Mahasiswa : C2A008255

Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Manajemen

Judul Skripsi : **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA
ORGANISASI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN: MOTIVASI KERJA
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(STUDI PADA KARYAWAN KANTOR
PUSAT PT NINDYA KARYA)**

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 26 Mei 2015

Dosen Penguji

1. Dr. Ahyar Yuniawan, SE., M.Si. (.....)
2. Dr. Hj. Indi Djastuti, M.S. (.....)
3. Ismi Darmastuti, SE., M.Si. (.....)

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan dibawah ini saya, Yanuar Chandra Aditia, menyatakan bahwa skripsi dengan judul: **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* (STUDI PADA KARYAWAN KANTOR PUSAT PT NINDYA KARYA)** adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan 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 yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

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

Semarang, 18 Mei 2015

Yang membuat pernyataan

Yanuar Chandra Aditia

NIM. C2A 008 255

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

“Cukuplah Allah sebagai penolong kami, dan Allah adalah sebaik- baik pelindung” (QS: Ali Imran 173)

“Dan bahwasanya seorang manusia tiada memperoleh selain apa yang telah diusahakannya”(QS: An Najm 39)

“Dan janganlah kamu berputus asa dari rahmat Allah”(QS: Yusuf 87)

“Karena sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan”(QS: Al Insyirah 5)

“Taatlh kepada Allah dan taatlh kepada Rasul” (QS: Muhammad 33)

Skripsi ini kupersembahkan untuk:

Allah SWT

Bapak Eddy Sularso

Ibu Mustiana Dewi

**Kedua adikku Nissa Chandra Cahyani dan
Namira Chandra Salsabila**

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan pada kantor pusat PT Nindya Karya. Jumlah sampel yang ditetapkan adalah sebanyak 73 responden dengan pengambilan sampel menggunakan metode *proportional random sampling*. Pengukuran dalam kuisioner menggunakan skala Likert. Metode analisis data yang digunakan adalah *path analysis* dan untuk menguji pengaruh mediasi peneliti menggunakan uji Sobel.

Dari hasil Analisis Jalur menunjukkan bahwa pengaruh total gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebesar 0,384. Pengaruh total budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebesar 0,429. Kemudian hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi (intervening) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai pengaruh sebesar 92,7% sedangkan 7,3% yang lain dapat dipengaruhi oleh variabel lain. Hasil uji Sobel menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja dengan nilai t sebesar 2,45. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja dengan nilai t sebesar 3,28. Hasil pengujian dengan uji Sobel menunjukkan nilai t lebih besar dibanding t tabel pada taraf 5% yaitu 1,96.

Kata kunci : Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan

ABSTRACT

This study aimed to analyzing variable influence transformational leadership style, organizational culture and work motivation against employee performance. This study was conducted at head office of PT Nindya Karya. The number of samples was established by 73 respondents with the sample using methods propotional random sampling. Measurement in questionnaires using likert scale. Methods of analysis data is used path analysis and for test influence mediation researchers used Sobel test.

The results of path analysis showing that total influence transformational leadership style against employee performance through work motivation of 0,384. Total influence organizational culture against employee performance through work motivation of 0,429. Then the results showed that transformational leadership style and organizational culture with the motivation to work as a mediating variable (intervening) have positive and significant impact on the employee perfomance with a value of 92.7% effect of 7.3%, while others may be affected by other variables. The result of Sobel test showing that positive effect on transformational leadership style against employee performance through work motivation by results test indicate t value of 2,45. Positive effect on organizational culture against employee performance through work motivation by results test indicate t value of 3,28. Results test with Sobel test showed the t value is greater than t table at 5% level is 1,96.

Keywords: Transformational Leadership Style, Organizational Culture, Work Motivation, Employee Performance

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kehadirat Allah SWT yang telah memberikan nikmat dan karunia-Nya serta kekuatan lahir dan batin kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini. Penulisan skripsi dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan: Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening”** ini dimaksudkan untuk memenuhi sebagian dari persyaratan guna menyelesaikan program sarjana (S1) pada Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.

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

1. Bapak Dr. Suharnomo, M.Si. selaku dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.
2. Kedua orang tua tercinta, Bapak Eddy Sularso, dan Ibu Mustiana Dewi serta kedua adik tersayang, Nissa Chandra Cahyani, dan Namira Chandra Salsabila atas kasih sayang, doa, dan dukungan yang tidak pernah putus kepada penulis.
3. Bapak Dr. Ahyar Yuniawan SE., M.Si., selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan banyak waktunya untuk memberikan bimbingan dan pengarahan selama proses penulisan skripsi ini.
4. Ibu Ismi Darmastuti SE., M.Si., 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 selama masa studi.
7. Bapak Harry Respati yang telah membantu penulis yang telah memberikan semangat, arahan, dan partisipasi dalam memperjuangkan penulis agar dapat melakukan penelitian pada PT Nindya Karya Kota Jakarta
8. Karyawan PT Nindya Karya Kota Jakarta yang telah bersedia menjadi responden dalam penelitian ini.
9. Sahabat-sahabatku di seluruh Kota Semarang dan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro: Iqbal Nazili, Iqbal Muhammad, Dimas Aditya, Kornawan Raharjo, Rabbani Seto, Samuel Adhimas, Singgih Priatmadji, Tryo Hasnan, Demartha, Andro Vidrian, Aryawan Tri, Darma Kusuma, Anang Chandra, Agung Hardinugroho, Riski Suprana, Dwi Ricky, Fajar Muhammad semuanya yang tidak dapat saya sebutkan satu per satu disini, terima kasih atas semua persahabatan, pelajaran kehidupan dan kenangan yang telah dibangun selama ini.
10. Sahabat di *Java Journey*, Kosan Bapak Poniman, Kosan Bu Nani, Kosan Bapak Tarno dan Warteg Citra Tegal.
11. Teman-teman KKN Desa Surokonto Kulon, Kecamatan Pageruyung Kota Kendal: Kresna Raditya, Burhanudin Syam, Anissa Kusumawardani, Eri,

Nurul Ardhiyah Fajri, Monica Dyah Setyawati Terima kasih atas segala ilmu, bantuan, dan kenangan yang telah dibangun selama ini.

12. Semua pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu per satu disini, terima kasih atas bantuannya dalam penyusunan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih banyak kekurangan yang disebabkan keterbatasan pengetahuan serta pengalaman penulis. Oleh karena itu, penulis mengharapkan adanya saran dan kritik yang membangun dari semua pihak.

Semarang, 18 Mei 2015

Yanuar Chandra Aditia

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
PENGESAHAN KELULUSAN SKRIPSI	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT.....	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	8
1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian.....	9
1.4 Manfaat Penelitian	10
1.5 Sistematika Penulisan	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	12
2.1 Landasan Teori.....	12
2.1.1 Kinerja Karyawan	12
2.1.2 Motivasi Kerja.....	14
2.1.3 Gaya Kepemimpinan.....	16
2.1.4 Budaya Organisasi	23
2.2 Penelitian Terdahulu	26
2.3 Hubungan Antar Variabel	28
2.3.1 Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja melalui Motivasi.	28

2.3.2 Budaya Organisasi terhadap Kinerja melalui Motivasi	29
2.3.3 Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan	30
2.3.4 Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan	31
2.3.5 Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	32
2.4 Model Penelitian	33
2.5 Perumusan Hipotesis	34
2.5.1 Hipotesis Kerja.....	34
2.5.2 Hipotesis Uji	34
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	36
3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel	36
3.1.1 Variabel Penelitian	36
3.1.2 Definisi Operasional Variabel dan Indikator	37
3.2 Populasi dan Sampel	45
3.2.1 Teknik Penarikan Sampel.....	46
3.3 Jenis dan Sumber Data	47
3.3.1 Jenis Data	47
3.3.2 Sumber Data.....	47
3.4 Metode Pengumpulan Data	48
3.5 Metode Analisis Data.....	49
3.5.1 Analisis Kuantitatif	50
3.5.2 Analisis Angka Indeks	51
3.5.3 Uji Instrumen	52
3.5.3.1 Uji Validitas	52
3.5.3.2 Uji Realibilitas	52
3.5.4 Uji Asumsi Klasik.....	53
3.5.4.1 Uji Normalitas.....	53
3.5.4.2 Uji Multikolinearitas	54
3.5.4.3 Uji Linearitas.....	55

3.5.5 Analisis Jalur.....	56
3.5.6 Pengujian Hipotesis.....	57
3.5.6.1 Uji Model (Statistik f)	58
3.5.6.2 Uji Kofisien Determinasi	59
3.5.6.3 Uji Signifikasi Pengaruh Parsial (uji t)	60
3.5.6.4 Uji Sobel.....	61
BAB IV HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN	63
4.1 Gambaran Umum Perusahaan.....	63
4.1.1 Riwayat Singkat Perseroan	63
4.1.2 Lokasi.....	63
4.1.3 Struktur Organisasi	64
4.1.4 Visi dan Misi Perusahaan.....	64
4.2 Profil Responden.....	65
4.2.1 Jenis Kelamin Responden	66
4.2.2 Usia Responden.....	67
4.2.3 Tingkat Pendidikan Responden	67
4.3 Analisis Deskriptif	68
4.3.1 Analisis Deskriptif Variabel.....	68
4.3.1.1 Analisis Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan	69
4.3.1.2 Analisis Deskripsi Variabel Budaya Organisasi	70
4.3.1.3 Analisis Deskripsi Variabel Motivasi Kerja	71
4.3.1.4 Analisis Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan	72
4.3.2 Analisis Data Kuantitatif.....	73
4.3.2.1 Uji Validitas Data	73
4.3.2.2 Uji Realibilitas Data.....	75
4.3.3 Uji Asumsi Klasik.....	75
4.3.3.1 Uji Normalitas.....	76
4.3.3.2 Uji Multikolinieritas.....	78

4.3.3.3 Uji Linearitas	79
4.3.4 Analisis Jalur.....	82
4.3.4.1 Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total	83
4.3.4.2 Koefisien Determinasi Total	84
4.3.5 Pengujian Hipotesis	86
4.3.5.1 Uji Signifikasi Simultan (Uji Statistik F).....	86
4.3.5.2 Uji Koefisien Determinasi.....	88
4.3.5.3 Uji T.....	89
4.3.5.4 Uji Sobel.....	91
4.4 Pembahasan.....	94
4.4.1 Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja melalui Motivasi.	94
4.4.2 Budaya Organisasi terhadap Kinerja melalui Motivasi. ...	96
4.4.3 Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	98
4.4.4 Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan.....	99
4.4.5 Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.....	101
BAB V PENUTUP.....	103
5.1 Kesimpulan	103
5.2 Saran	105
5.3 Keterbatasan Penelitian	108
5.4 Agenda Penelitian Mendatang.....	108
Daftar Pustaka	109
Lampiran-Lampiran	

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data <i>Turnover</i> Karyawan PT Nindya Karya	6
Tabel 1.2 Data KPI (<i>Key Performance Indicator</i>) PT Nindya Karya.....	7
Tabel 3.1 Tabel Variabel Penelitian.....	42
Tabel 3.2 Populasi dan Jumlah Sampel Karyawan PT Nindya Karya.....	46
Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden	66
Tabel 4.2 Usia Responden.....	67
Tabel 4.3 Tingkat Pendidikan Responden.....	68
Tabel 4.4 Frekuensi Nilai Jawaban Variabel Gaya Kepemimpinan	69
Tabel 4.5 Frekuensi Nilai Jawaban Variabel Budaya Organisasi	70
Tabel 4.6 Frekuensi Nilai Jawaban Variabel Motivasi Kerja	71
Tabel 4.7 Frekuensi Nilai Jawaban Variabel Kinerja Karyawan.....	72
Tabel 4.8 Hasil Pengujian Validitas Instrumen Kuesioner	74
Tabel 4.9 Hasil Pengujian Realibilitas	75
Tabel 4.10 Uji Shapiro Wilk	78
Tabel 4.11 Uji Multikolinieritas.....	79
Tabel 4.12 Uji Linearitas.....	80
Tabel 4.13 Persamaan Koefisien Regresi Linear	82
Tabel 4.14 Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Pengaruh Total	83
Tabel 4.15 Uji F	86
Tabel 4.16 Uji Koefisien Determinasi	88
Tabel 4.17 Uji T	90
Tabel 4.18 Uji Sobel 1	92
Tabel 4.19 Uji Sobel 2	93

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Penelitian	33
Gambar 2.2 Hipotesis Uji.....	34
Gambar 3.1 Model Variabel Gaya Kepemimpinan	38
Gambar 3.2 Model Variabel Budaya Organisasi	39
Gambar 3.3 Model Variabel Motivasi Kerja.....	40
Gambar 3.4 Model Variabel Kinerja Karyawan	41
Gambar 4.1 Uji Normalitas Grafik Histogram.....	76
Gambar 4.2 Uji Normalitas Grafik Normal Plot.....	77
Gambar 4.3 <i>Path Analysis</i>	85

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran A Surat Ijin Penelitian

Lampiran B Kuesioner Penelitian

Lampiran C Identitas Responden

Lampiran D Tabulasi Data Responden

Lampiran E Hasil Output SPSS

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Globalisasi dan kemajuan teknologi saat ini membuat lingkungan bisnis tidak hanya berjalan dan berubah dengan cepat tetapi juga penuh dengan ketidakpastian. Hal ini menjadi sebuah tantangan tersendiri bagi organisasi untuk merencanakan strategi terbaik guna menghadapi tingkat persaingan usaha.

Persaingan di era globalisasi yang semakin ketat dan kemajuan teknologi yang semakin cepat, menuntut organisasi harus segera beradaptasi dengan perubahan – perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis. Unggul atau tidaknya sebuah organisasi dalam persaingan, bergantung pada bagaimana organisasi dalam mengadaptasi perubahan dan menghasilkan kinerja yang sesuai dengan harapan pelanggan. Banyak cara yang dapat dilakukan organisasi untuk menciptakan keunggulan bersaing, tetapi pada dasarnya kunci utama dari keunggulan bersaing adalah pada kualitas sumber daya manusia.

Sumber daya manusia merupakan faktor sentral dalam suatu perusahaan apapun bentuk dan tujuan perusahaan (Rivai, 2004), Oleh karena itu setiap aktivitas sumber daya manusia membutuhkan perencanaan dan pemahaman tentang apa yang akan berhasil dan apa yang tidak. Dalam lingkungan persaingan bisnis tantangan kerja terus berubah, hukum berubah, dan kebutuhan-kebutuhan organisasi juga berubah, untuk

itu maka sumber daya manusia juga harus terus berubah dan mengikuti perkembangan.

Sumber daya manusia yang saat ini dibutuhkan adalah sumber daya manusia yang memiliki kinerja yang optimum terhadap tujuan organisasi, karena keberhasilan tujuan organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja sumber daya manusianya terutama para karyawannya. Kinerja merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan (Dessler, 1992). Informasi mengenai kinerja sangat membantu organisasi dalam menilai keberhasilan tujuan organisasi, oleh karena itu penilaian kinerja penting untuk dilakukan. Penilaian kinerja adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan (Simamora, 2004).

Kepemimpinan dan gaya kepemimpinan dalam organisasi sangat berperan dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Bagaimana pemimpin menjalin hubungan dengan pekerjanya, bagaimana mereka memberi penghargaan terhadap pekerja yang berprestasi, bagaimana mereka mengembangkan dan memberdayakan pekerjanya, sangat mempengaruhi kinerja sumber daya manusia yang menjadi bawahannya (Wibowo, 2012). Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan/kecerdasan dalam mendorong sejumlah orang (dua orang atau lebih) agar bekerja bersama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama (Nawawi dan Hadari, 2004). Dengan kata lain kepemimpinan adalah merupakan unsur yang sangat penting, karena kinerja karyawan

bergantung pada bagaimana seorang pemimpin memberikan arahan pada bawahannya untuk mencapai tujuan bersama.

Seorang pemimpin memiliki tanggung jawab yang besar dalam organisasi. Dalam sebuah organisasi seorang pemimpin akan selalu dihadapkan pada berbagai macam persoalan dalam organisasinya, oleh karena itu seorang pemimpin dituntut untuk memiliki kemampuan yang baik dalam membaca situasi yang dihadapi dan menyesuaikan gaya kepemimpinannya secara fleksibel agar sesuai dan mampu memenuhi tuntutan situasi yang dihadapi, sehingga para bawahan yang dipimpinnya mampu dimotivasi dengan baik dan mampu melaksanakan program kerja yang telah ditetapkan.

Selain kepemimpinan, budaya organisasi juga merupakan salah satu faktor yang memegang peranan penting dalam membantu kinerja karyawan, budaya organisasi dapat menciptakan suatu tingkat motivasi bagi karyawan untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasinya. Budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi kearah perkembangan yang lebih baik (Robbins, 2006). Budaya organisasi (*corporate culture*) sering diartikan sebagai nilai-nilai simbol-simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi sehingga anggota organisasi merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi anggota organisasi tersebut merasa berbeda dengan organisasi lain (Waridin dan Masrurukhin 2006).

Dalam mewujudkan budaya organisasi yang tepat untuk diterapkan pada sebuah organisasi, diperlukan adanya dukungan dan partisipasi dari seluruh anggota yang terlibat dalam ruang lingkup organisasi tersebut. Budaya yang dianut bersama diharapkan dapat membuat karyawan merasa nyaman bekerja, memiliki komitmen dan kesetiaan serta membuat karyawan berusaha lebih keras, dan memberikan kepuasan terhadap kerja karyawan serta terus menampilkan kinerja yang terbaik.

Kinerja karyawan tidak lepas dari motivasi, (Mangkunegara, 2009) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Motivasi selama ini selalu menjadi misteri bagi organisasi, para pemimpin organisasi harus terus berusaha untuk memahami bagaimana motivasi mempengaruhi kinerja karyawan dan memahami bagaimana menggunakan motivasi untuk meningkatkan kinerja agar dapat meningkatkan produktifitas kerja para karyawan.

Motivasi merupakan kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sebuah kebutuhan individual (Robbins, 2006). Karyawan yang mempunyai motivasi tinggi terhadap tujuan organisasi adalah faktor yang sangat penting dalam perkembangan organisasi.

Sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dibidang konstruksi, PT Nindya Karya menghadapi persaingan yang

sangat ketat, baik dengan sesama perusahaan konstruksi milik negara maupun dengan perusahaan konstruksi milik swasta.

Visi perusahaan adalah untuk “Menjadi Perusahaan Jasa Konstruksi Lima Besar di Indonesia”, sedangkan misi perusahaan adalah:

1. Mencapai pertumbuhan usaha diatas rata – rata,
2. Membangun sdm unggul dan tangguh,
3. Mewujudkan kinerja ekselen
4. Tumbuh bersama mitra kerja
5. Peduli pada lingkungan.

Dalam misi perusahaan terdapat suatu tujuan untuk mewujudkan kinerja yang ekselen, menunjukkan bahwa kinerja merupakan salah satu pokok perhatian yang ingin selalu ditingkatkan oleh PT Nindya Karya.

Dalam perjalanannya saat ini PT Nindya Karya sedang mengembangkan konsep “*Reborn*” yaitu terlahir kembali untuk menjadi organisasi cerdas yang berbasis kompetensi. Hal ini membuat terjadinya banyak perubahan perubahan dalam berbagai aspek termasuk perubahan dalam gaya kepemimpinan. Berdasarkan wawancara yang diperoleh dengan sekretaris perusahaan, gaya kepemimpinan PT Nindya Karya saat ini sedang melakukan perubahan dari gaya kepemimpinan otoriter menuju ke gaya kepemimpinan transformasional. Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan karyawan di beberapa bidang, perubahan gaya kepemimpinan saat ini sudah mulai dirasakan oleh karyawan, hal ini didapat dari jawaban mereka mengenai gaya kepemimpinan saat ini yang sesuai dengan karakteristik gaya kepemimpinan transformasional yaitu

kharisma, inspirasi, stimulasi Intelektual dan pertimbangan individual (Robbins, 2006). Dari kondisi ini dapat dipertanyakan apa pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan?

Annual report PT Nindya Karya tahun 2012 menyatakan bahwa dalam melaksanakan berbagai kegiatan, seluruh insan di PT. Nindya Karya harus dijiwai oleh sikap mental yaitu integritas, militan, inovatif, detail, fleksibel dan budaya perusahaan yaitu berfikir terbuka, bekerja efektif dan efisien. Budaya perusahaan merupakan hal penting yang harus dijiwai oleh seluruh insan di PT Nindya Karya. Dari kondisi ini dapat dipertanyakan apa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan?

(Robbins, 2003) menyatakan bahwa kinerja dapat diukur dari *productivity, turnover, citizenship* dan *satisfaction*. Tingkat *turnover* karyawan dapat dijadikan indikasi baik tidaknya motivasi karyawan dalam sebuah organisasi, karena tanpa adanya motivasi yang baik karyawan dapat memutuskan untuk keluar dari organisasi. Berikut ini adalah data *turnover* karyawan di PT Nindya Karya:

Tabel 1.1

Data Turnover Karyawan PT Nindya Karya

Periode Tahun 2010 – 2012

Tahun	Jumlah Karyawan	Karyawan Keluar	Presentase Keluar (%)
2010	709	13	1,8%
2011	696	74	10,6%
2012	622	8	1,2%

Sumber: Bagian Personalia kantor pusat PT. Nindya Karya Kota Jakarta

Berdasarkan data diatas dapat diketahui bahwa presentase karyawan yang keluar mengalami peningkatan dari tahun 2010 hingga tahun 2012.

Pada tahun 2010 presentase karyawan keluar sebesar 1,8% dan pada tahun 2011 karyawan keluar meningkat tajam hingga mencapai presentase 10,6% dan pada tahun 2012 mengalami penurunan menjadi 1,2%. Tingkat keluar karyawan ini dapat merugikan perusahaan yang dapat berdampak pada penurunan kinerja. Berikut data kinerja PT Nindya Karya yang diperoleh melalui KPI (*Key Performance Indicator*) tahun 2010 hingga 2012:

Tabel 1.2

Data KPI (*Key Performance Indicator*) PT Nindya Karya

Tahun	2010		2011		2012	
	Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target	Realisasi
Kepuasan Pelanggan	80%	67%	80%	71%	80%	77%
Penyelesaian Keluhan	90%	80%	90%	95%	90%	84%
Kepuasan Karyawan	60%	46%	60%	40%	60%	51%
Produktifitas Karyawan	6,35M	4,19M	6,35M	2,76M	6,35M	5,71M

Sumber: Bagian Personalia Kantor Pusat PT. Nindya Karya Kota Jakarta

Dari hasil wawancara yang diperoleh dengan sekertaris perusahaan, PT Nindya Karya selalu berupaya untuk meningkatkan kinerjanya dari tahun ke tahun, sehingga untuk persentase target perusahaan selalu berupaya agar kinerja perusahaan mencapai 100%. Namun saat ini presentase target dilakukan secara bertahap disesuaikan dengan kemampuan perusahaan. Untuk produktifitas karyawan perusahaan menargetkan angka 6,35M per tahun. Jika dilihat melalui tabel 1.2 hampir semua item yang berada didalam tabel 1.2 belum sesuai dengan yang

diharapkan oleh perusahaan karena belum mencapai target yang ditetapkan, hal ini menunjukkan bahwa terdapat masalah pada kinerja karyawan PT Nindya Karya.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, para pemimpin di PT Nindya Karya saat ini sedang melakukan perubahan dalam gaya kepemimpinan mereka menuju gaya kepemimpinan transformasional yang saat ini sudah dirasakan oleh para karyawan, dan dalam menjalankan berbagai kegiatan seluruh insan di PT Nindya Karya harus dijiwai oleh budaya perusahaan. Indikasi motivasi karyawan yang dilihat melalui data *turnover* karyawan pada tabel 1.1 menunjukkan bahwa tingkat karyawan keluar mengalami pasang surut dari tahun ke tahun. Data KPI (*Key Performance Indicator*) PT Nindya Karya pada tabel 1.2 menunjukkan bahwa kepuasan pelanggan mengalami peningkatan dari tahun ke tahun namun belum sesuai dengan target yang ditetapkan. Penyelesaian keluhan sempat melampaui target pada tahun 2011 namun kemudian turun kembali di tahun 2012. Kepuasan karyawan dan produktifitas karyawan mengalami fluktuasi dari tahun ke tahun dan keduanya belum mencapai target yang ditetapkan.

Oleh karena itu perlu studi lebih lanjut tentang kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dengan motivasi kerja sebagai pemediasi (variabel intervening) di PT Nindya Karya.

Selanjutnya, peneliti merumuskan sejumlah pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apa pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja?
2. Apa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja?
3. Apa pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan?
4. Apa pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan?
5. Apa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan?

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran yang mendalam dan memberikan bukti empiris mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang ada, maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan:

1. Untuk menganalisis pengaruh variable gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan melalui motivasi kerja.
2. Untuk menganalisis pengaruh variable budaya organisasi dan kinerja karyawan melalui motivasi kerja.
3. Untuk menganalisis pengaruh variable motivasi kerja dan kinerja karyawan.

4. Untuk menganalisis pengaruh variable gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan.
5. Untuk menganalisis pengaruh variable budaya organisasi dan kinerja karyawan.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat-manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Penulis

Dapat menambah pengetahuan sebagai bekal dalam menerapkan ilmu yang telah diperoleh selama di bangku kuliah dalam dunia kerja yang sebenarnya.

2. Bagi Perusahaan

Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan informasi yang berharga bagi perusahaan terutama dalam hal pengelolaan manajemen SDM dan segala kebijakan yang berkaitan langsung dengan aspek-aspek SDM secara lebih baik.

3. Bagi Almamater

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menambah informasi dan referensi bacaan bagi semua pihak yang membutuhkannya.

1.5 Sistematika Penulisan

Adanya sistematika penulisan adalah untuk mempermudah pembahasan dalam penulisan. Sistematika penulisan penelitian ini adalah sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini membahas tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, maksud dan tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini membahas landasan teori yang digunakan, penelitian terdahulu, hubungan antar variabel, kerangka pemikiran dan hipotesis.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini akan membahas variable penelitian beserta definisi operasionalnya, penentuan sampel penelitian, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data dan metode analisis.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini akan membahas mengenai gambaran umum obyek penelitian, analisis data, dan pembahasan dari analisis data.

BAB V PENUTUP

Berisi dari kesimpulan-kesimpulan yang di dapat dari hasil penelitian dan saran-saran, sebagai masukan bagi perusahaan dan peneliti selanjutnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kinerja Karyawan

Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja karyawan, untuk itu setiap perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Menurut (Dessler, 1992) Kinerja merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan. Sedangkan menurut (Rivai, 2004) kinerja merupakan hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Menurut (Bambang Guritno dan Waridin, 2005) kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan. Sedangkan menurut (Hakim, 2006) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugas individu tersebut dalam suatu perusahaan pada suatu periode waktu tertentu, yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari perusahaan dimana individu tersebut bekerja.

Berdasarkan pengertian kinerja dari beberapa pendapat diatas, kinerja mengacu pada perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar kerja yang telah ditetapkan selama periode

waktu tertentu. Menurut (Mathis, 2001) ada lima hal yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja atau karyawan antara lain:

1. Kemampuan mereka
2. Motivasi
3. Dukungan yang diterima
4. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan
5. Hubungan mereka dengan organisasi

Kemudian menurut (Rivai dan Basri, 2005) tujuan dari kinerja adalah sebagai berikut:

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

Tsui et all (dalam Mas'ud 2004) merumuskan indikator-indikator kinerja karyawan sebagai berikut:

1. Kualitas
2. Kuantitas
3. Ketepatan Waktu

4. Semangat Kerja
5. Pengetahuan tentang pekerjaan
6. Kreativitas

2.1.2 Motivasi Kerja

Dalam kehidupan berorganisasi, pemberian dorongan sebagai bentuk motivasi kerja kepada bawahan penting dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Motivasi merupakan kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sebuah kebutuhan individual (Robbins, 2006). Sedangkan (Rivai, 2004) berpendapat bahwa motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu.

Menurut (Mathis, 2001) motivasi merupakan hasrat didalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan. Menurut (Gibson, 1997), motivasi merupakan kekuatan yang mendorong seseorang karyawan yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku. Sedangkan (Wexley dan Yulk, 1992) memberikan pengertian motivasi sebagai suatu proses dimana perilaku diberikan energy dan pengarahan.

Berdasarkan pengertian motivasi dari beberapa pendapat diatas, motivasi dapat diartikan sebagai pemberian dorongan supaya pihak lain bergerak/ melakukan kegiatan tertentu. lebih lanjut dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu kegiatan pemberian dorongan yang bukan hanya kepada orang lain tetapi juga kepada diri sendiri. Sehingga

melalui dorongan ini diharapkan akan dapat bertindak ke arah tujuan yang diinginkan. Menurut (Rivai, 2004) terdapat beberapa perilaku yang dapat memotivasi karyawan:

1. Cara berinteraksi.
2. Menjadi pendengar aktif.
3. Penyusunan tujuan yang menantang
4. Pendekatan penyelesaian masalah dan tujuan yang berfokus pada perilaku bukan pada pribadi.
5. Informasi yang menggunakan teknik penguatan.

(Siagian, 2002) mengemukakan bahwa dalam kehidupan berorganisasi, termasuk kehidupan berkarya dalam organisasi bisnis, aspek motivasi kerja mutlak mendapat perhatian serius dari para manajer. Karena 4 (empat) pertimbangan utama yaitu:

1. Filsafat hidup manusia berkisar pada prinsip “quit pro quo”, yang dalam bahasa awam dicerminkan oleh pepatah yang mengatakan “ada ubi ada talas, ada budi ada balas”.
2. Dinamika kebutuhan manusia sangat kompleks dan tidak hanya bersifat materi, akan tetapi juga bersifat psikologis.
3. Tidak ada titik jenuh dalam pemuasan kebutuhan manusia
4. Perbedaan karakteristik individu dalam organisasi atau perusahaan, mengakibatkan tidak adanya satupun teknik motivasi yang sama efektifnya untuk semua orang dalam organisasi juga untuk seseorang pada waktu dan kondisi yang berbeda-beda.

Teori motivasi yang dikembangkan oleh Maslow (dalam Robbins, 2006) mengemukakan bahwa kebutuhan manusia itu dapat diklasifikasikan ke dalam lima hierarki kebutuhan, sebagai berikut:

1. Kebutuhan Fisiologis (Psychological): antara lain rasa lapar, haus, perlindungan (pakaian dan perumahan), seks, dan kebutuhan jasmani lain.
2. Kebutuhan rasa aman (Safety): antara lain keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
3. Kebutuhan hubungan sosial (Affiliation): mencakup kasih sayang, rasa memiliki, diterima baik, dan persahabatan.
4. Kebutuhan pengakuan (Esteem): mencakup faktor penghormatan diri seperti harga diri, otonomi, dan prestasi; serta faktor penghormatan dari luar seperti misalnya status, pengakuan, dan perhatian.
5. Kebutuhan aktualisasi diri (Self actualization): dorongan untuk menjadi seseorang/sesuatu sesuai ambisinya yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri.

2.1.3 Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan memiliki arti penting dalam organisasi, karena kepemimpinanlah yang memberikan pengaruh untuk melakukan aktivitas dalam organisasi. Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan/kecerdasan dalam mendorong sejumlah orang (dua orang atau lebih) agar bekerja bersama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama (Nawawi dan Hadari, 2004). Menurut (Robbins, 2006) kepemimpinan merupakan kemampuan untuk

mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya suatu tujuan. Sedangkan menurut (Terry, 1985) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah merupakan hubungan antara seseorang dengan orang lain, pemimpin mampu mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja bersama-sama dalam tugas yang berkaitan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Kepemimpinan juga dikatakan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok (Rivai, 2004). Tiga implikasi penting yang terkandung dalam hal ini yaitu :

1. Kepemimpinan itu melibatkan orang lain baik itu bawahan maupun pengikut.
2. Kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok secara seimbang, karena anggota kelompok bukanlah tanpa daya.
3. Adanya kemampuan untuk menggunakan bentuk kekuasaan yang berbeda untuk mempengaruhi tingkah laku pengikutnya melalui berbagai cara.

Berdasarkan pengertian kepemimpinan dari beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang lain atau bawahan untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

Jika seorang pemimpin berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain, maka pemimpin tersebut perlu memikirkan gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin melaksanakan fungsi kepemimpinannya dan bagaimana ia dilihat oleh mereka yang berusaha dipimpinnya atau mereka yang mungkin sedang mengamati dari luar (Dale, 1992). Menurut (Tampubolon, 2007) gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Sedangkan menurut (Handoko, 1995) bahwa gaya kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin dapat dengan tepat mengarahkan tujuan perseorangan dan tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan bersifat lentur atau fleksibel, maksudnya adalah gaya kepemimpinan yang biasa diterapkan pemimpin dapat berubah dengan gaya kepemimpinan yang lainnya seiring dengan berubahnya situasi dan kondisi internal organisasi (Suranta, 2002). Terdapat lima gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasi menurut (Siagian, 2002), 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 approach yang mengandung unsur paksaan dan puntif (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 menggerakkan 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 mau tahu

4. Tipe pemimpin yang Kharismatik

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

5. Tipe pemimpin yang Demokratik

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

- Ia senang menerima saran, pendapat bahkan kritikan dari bawahan.
- Selalu berusaha mengutamakan kerjasama teamwork dalam usaha mencapai tujuan.
- Selalu berusaha lebih sukses
- Selalu berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin

Kepemimpinan memegang peran yang signifikan terhadap kesuksesan dan kegagalan sebuah organisasi.

Menurut (Robbins, 2006) terdapat empat macam gaya kepemimpinan yaitu sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan Kharismatik.

Adalah gaya kepemimpinan yang memicu para pengikutnya dengan memperlihatkan kemampuan heroik atau luar biasa ketika mereka mengamati perilaku tertentu pemimpin mereka. Terdapat lima karakteristik pokok pemimpin kharismatik:

- a. Visi dan artikulasi. Dia memiliki visi ditujukan dengan sasaran ideal yang berharap masa depan lebih baik daripada status quo, dan mampu mengklarifikasi pentingnya visi yang dapat dipahami oleh 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 mampu 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.

Yaitu gaya kepemimpinan yang memandu atau memotivasi para pengikutnya menuju ke sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas. Terdapat empat karakteristik pemimpin transaksional:

- a. Imbalan kontingen: kontrak pertukaran imbalan atas upaya yang dilakukan, menjanjikan imbalan atas kinerja 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.

ialah gaya kepemimpinan yang menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka dan mampu membawa dampak yang mendalam dan luar biasa pada pribadi para pengikut.

Terdapat empat karakteristik pemimpin transformasional:

a. Kharisma: memberikan visi dan rasa atas misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan

b. Inspirasi: mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan pada usaha, menggambarkan maksud penting secara sederhana.

c. Stimulasi intelektual: mendorong intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara hati-hati

d. Pertimbangan individual: memberikan perhatian pribadi, melayani karyawan secara pribadi, melatih dan menasehati

4. Gaya kepemimpinan visioner.

Merupakan gaya kepemimpinan yang mampu menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel, dan menarik

mengenai masa depan organisasi atau unit organisasi yang tengah tumbuh dan membaik.

2.1.4 Budaya Organisasi

Budaya pasti terbentuk dalam organisasi seiring dengan berjalannya waktu dan dapat pula dirasakan manfaatnya dalam memberi kontribusi bagi efektivitas organisasi secara keseluruhan. Budaya organisasi (*corporate culture*) sering diartikan sebagai nilai-nilai simbol-simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi sehingga anggota organisasi merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi anggota organisasi tersebut merasa berbeda dengan organisasi lain (Waridin dan Masrurukhin, 2006). Menurut (Muchlas, 2005) budaya organisasi adalah sebuah corak dari asumsi-asumsi dasar, yang ditemukan atau dikembangkan oleh sebuah kelompok tertentu untuk mengatasi problem-problem kelompok dari adaptasi eksternal dan integrasi internal.

Menurut (Schein, 1992) budaya organisasi adalah pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi. Sedangkan (Robbins, 2006) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi

aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan pengertian budaya organisasi dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan perekat sosial yang mengikat anggota – anggota organisasi secara bersama –sama melalui nilai – nilai bersama, norma – norma standar yang jelas dan hal tersebut menjadi landasan gerak organisasi. Terdapat tujuh karakteristik primer yang merupakan hakikat dari budaya organisasi menurut (Robbins, 2006) yaitu:

1. Inovasi dan mengambil resiko,

Sejauh mana para karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan mengambil resiko.

2. Perhatian terhadap detail,

Sejauh mana karyawan diharapkan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap detail.

3. Orientasi hasil

Sejauh mana para manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada tehnik dan proses-proses yang digunakan untuk mencapai hasil-hasil itu.

4. Orientasi orang

Sejauh mana keputusan-keputusan manajemen memperhitungkan pengaruh hasil-hasil terhadap manusia didalam organisasi.

5. Orientasi tim

Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan berdasarkan tim, bukan berdasarkan individu.

6. Keagresifan

Sejauh mana orang bersikap agresif dan bersaing dan bukannya santai-santai.

7. Kemantapan

Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo bukannya pertumbuhan.

(Schein, 1992) menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki tiga tingkatan, yaitu :

1. Artifak merupakan sesuatu yang dapat dilihat tetapi sulit untuk ditirukan, bisa dalam bentuk teknologi, seni atau sesuatu yang bisa didengar
2. Nilai (*Value*) merupakan tingkatan yang berhubungan dengan perbuatan atau tingkah laku, sehingga value dapat diukur dengan adanya perubahan-perubahan atau dengan melalui konsensus sosial.
3. Asumsi dasar (*Basic Assumption*) adalah hubungan manusia dengan apa yang ada di lingkungannya, alam, tumbuh-tumbuhan, binatang, manusia. Asumsi dasar dapat diartikan suatu filosofi atau keyakinan, yaitu suatu yang tidak dapat dilihat oleh mata tapi hal tersebut ada.

Ketiga dimensi budaya organisasi tersebut secara tegas menentukan kehidupan organisasi dan secara intuisi menggabungkan ke dalam keahlian eksekutif yang digunakan untuk mengatur orang, merumuskan strategi dan merubah organisasi.

2.2 Penelitian Terdahulu

1. Penelitian yang dilakukan oleh Budi Cahyono dan Suharto (2005) dengan judul penelitian “Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia (Studi Pada Pegawai Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah)”. Jumlah populasi sebanyak 149 orang dan sampel yang diambil 108 orang dengan *metode purposive sampling*. Dalam menganalisis data menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini bahwa budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
2. Penelitian yang dilakukan oleh H. Teman Koesmono (2005) dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada sub sektor industri pengolahan kayu skala menengah di Jawa Timur” ini bertujuan menemukan bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi, kepuasan kerja dan kinerja. Hasilnya bahwa secara langsung motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja sebesar 1.462 dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja sebesar 0.387, kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja 0.003 dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja sebesar 0.506, budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi sebesar 0.680 dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja sebesar 1.183
3. Penelitian yang dilakukan oleh Ratna Kusumawati (2008) tentang “Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan

terhadap Kepuasan Kerja untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada RS Roemani Semarang)". Jumlah populasi 385 dengan jumlah sampel 100 dengan menggunakan *SEM (Structural Equation Model)*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Rani Mariam (2009) tentang "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening, studi pada PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero)" hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan menunjukkan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, yang ditunjukkan dengan nilai signifikansi $< 0,05$ yaitu sebesar 0,043 dan variabel budaya organisasi menunjukkan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, yang ditunjukkan dengan nilai signifikansi $< 0,05$ yaitu sebesar 0,042.
5. Penelitian yang dilakukan oleh Iqbal Nazili (2012) tentang "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan: Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening" menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan dengan motivasi dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,320 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,016 ($< 0,05$) dengan arah positif. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan dengan kinerja dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,239 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,031 ($< 0,05$) dengan arah positif. Motivasi berpengaruh positif dan

signifikan dengan kinerja dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,428 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 ($<0,05$) dengan arah positif.

6. Penelitian yang dilakukan oleh Regina Aditya Reza (2010) tentang “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Sinar Sentosa Perkasa Banjarnegara” terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kesemua variabel independen terhadap variabel dependen. Nilai koefisien determinasi sebesar 0,57 artinya bahwa variasi variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen secara simultan sebesar 57% sedangkan sisanya sebesar 43% merupakan pengaruh dari faktor-faktor lainnya.
7. Penelitian yang dilakukan Anoki Herdian Dito (2010) tentang “Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Slamet Langgeng Purbalingga dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening” terdapat hubungan positif dan signifikan antara variabel kompensasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh motivasi kerja. nilai koefisien determinasi sebesar 0,97 artinya bahwa variasi variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen secara simultan sebesar 97% sedangkan sisanya sebesar 3% merupakan pengaruh dari faktor-faktor lainnya.

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Variabel Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja

Dalam proses kepemimpinan, motivasi merupakan sesuatu yang esensial dalam kepemimpinan, karena memimpin adalah memotivasi.

(Handoko, 1995) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin dapat dengan tepat mengarahkan tujuan perseorangan dan tujuan organisasi. Sedangkan motivasi menurut (Robbins, 2006) merupakan kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sebuah kebutuhan individual.

Dari uraian diatas dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa apabila gaya kepemimpinan yang diterapkan dapat dengan tepat mengarahkan tujuan organisasi dengan kebutuhan-kebutuhan individu atau aspek-aspek tujuan yang diharapkan individu atas pekerjaannya maka semakin tinggi motivasi para bawahannya yang selanjutnya akan meningkatkan kinerjanya.. Beberapa penelitian yang mengaitkan antara pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan antara lain Regina Aditya Reza (2010) dan Iqbal Nazili (2012) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dengan demikian, Hipotesis 1 adalah

H1: Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja

2.3.2 Variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja

Budaya organisasi adalah pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-

anggota organisasi (Schein, 1992). Motivasi menurut (Rivai, 2004) adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu.

Dari uraian mengenai pengertian budaya organisasi dan motivasi diatas maka dapat ditarik suatu kesimpulan apabila budaya organisasi sebagai pola dasar yang diterima organisasi untuk bertindak dapat diterima dan mempengaruhi hal yang spesifik dengan tujuan individu dimana seseorang tersebut bekerja, maka dapat meningkatkan motivasi individu tersebut dalam bekerja yang selanjutnya juga akan meningkatkan kinerjanya. Beberapa penelitian yang mengaitkan antara pengaruh budaya organisai dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan antara lain H. Teman Koesmono (2005) dan Meyta Indraswari (2011) menunjukkan bahwa budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dengan demikian, Hipotesis 2 adalah

H2: Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja

2.3.3 Variabel Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi merupakan hal yang penting bagi kinerja karyawan karena motivasi seperti yang dikatakan oleh (Gibson, 1997) bahwa motivasi merupakan kekuatan yang mendorong seseorang karyawan yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku. Karyawan bekerja untuk memenuhi kebutuhan hidupnya sehingga tujuan hidupnya dapat tercapai, maka secara tidak langsung karyawan akan berusaha memaksimalkan

kinerjanya dengan asumsi hasil dari pekerjaan tersebut sesuai dengan keinginannya. Tanpa adanya motivasi kerja yang tinggi, maka karyawan juga tidak bisa menampilkan kinerja yang tinggi dan sebaliknya jika motivasi karyawan tinggi maka semakin tinggi kinerja yang dihasilkan.

(Cahyono dan Suharto, 2005) dan (Hakim, 2006) menyebutkan ada salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor motivasi, dimana motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan seseorang berusaha untuk mencapai tujuan atau mencapai hasil yang diinginkan. Hal ini sependapat dengan (Mangkunegara, 2009) yang menyatakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor motivasi. Beberapa penelitian yang mengaitkan antara pengaruh motivasi kerja dengan kinerja karyawan antara lain Regina Aditya Reza (2010) dan Rokhmaloka Habsoro Abdilah (2011) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dengan demikian, Hipotesis 3 adalah

H3: Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

2.3.4 Variabel Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

(Tampubolon, 2007) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Hal ini berarti kinerja bawahan, termasuk karyawan bergantung pada bagaimana pemimpin menerapkan

gaya kepemimpinannya. Maka dapat disimpulkan apabila pemimpin dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat maka dapat meningkatkan kinerja karyawan, demikian juga sebaliknya.

(Wibowo, 2012) menyatakan bahwa kepemimpinan dan gaya kepemimpinan dalam organisasi sangat berperan dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Bagaimana pemimpin menjalin hubungan dengan pekerjanya, bagaimana mereka memberi penghargaan terhadap pekerja yang berprestasi, bagaimana mereka mengembangkan dan memberdayakan pekerjanya, sangat mempengaruhi kinerja sumber daya manusia yang menjadi bawahannya. Penelitian yang mengaitkan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan antara lain Rokhmaloka Habsoro Abdilah (2011) dan Iqbal Nazili (2012) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dengan demikian, Hipotesis 4 adalah

H4: Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

2.3.5 Variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. (Robbins, 2006). Selanjutnya Robbins menyatakan bahwa budaya yang

tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi kearah perkembangan yang lebih baik..

(Rivai dalam Waridin dan Masrukhin, 2006) menyatakan bahwa semakin baik budaya kerja maka kinerja akan semakin tinggi begitu juga sebaliknya. Hal ini berarti bahwa setiap perbaikan budaya kerja kearah yang lebih kondusif akan memberikan sumbangan yang sangat berarti bagi peningkatan kinerja karyawan. Penelitian yang mengaitkan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan antara lain Rani Maryam (2009) dan Ratna Kusumawati (2008) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

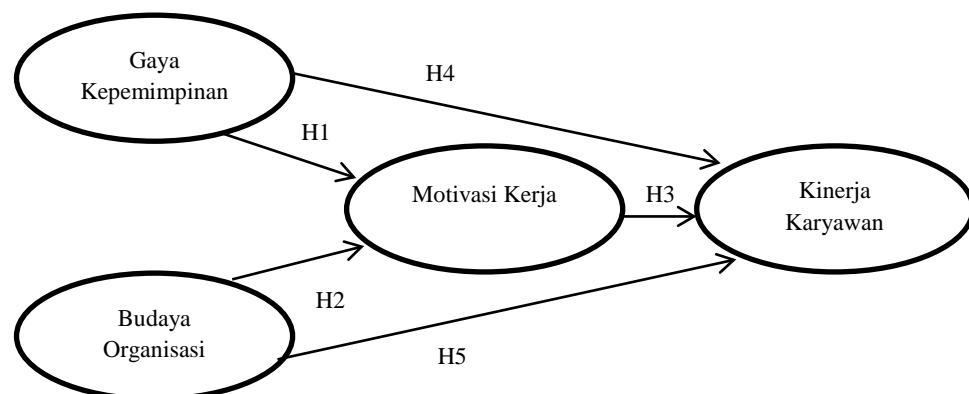
Dengan demikian, Hipotesis 5 adalah

H5: Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

2.4 Model Penelitian

Dari uraian pemikiran tersebut di atas dapat diperjelas melalui variabel pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan, secara skematis digambarkan seperti pada gambar seperti ini di bawah ini:

Gambar 2.1



2.5 Perumusan Hipotesis

2.5.1 Hipotesis Kerja

Berdasarkan teori kerja dan kerangka pemikiran tersebut di atas, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja

H2: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja

H3: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

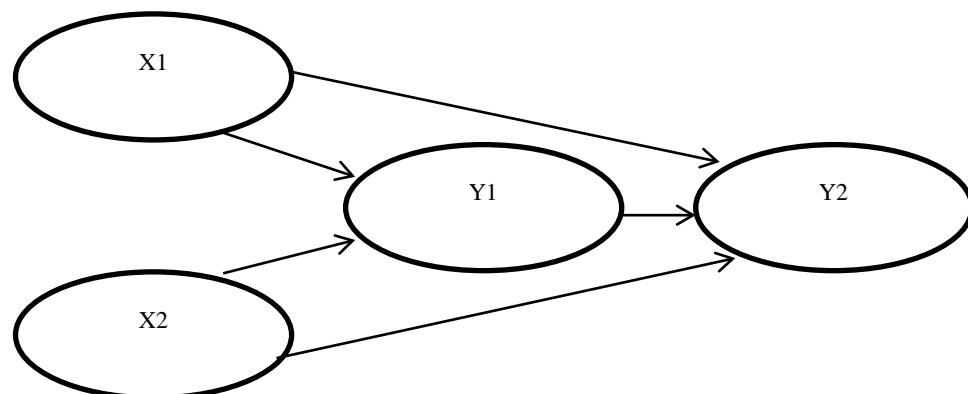
H4: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

H5: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

2.5.2 Hipotesis Uji

Berdasarkan hipotesis kerja yang telah dinyatakan, maka parameter yang digunakan adalah sebagai berikut:

Gambar 2.2



Penelitian ini menggunakan analisis jalur (path analysis). Pada gambar di atas terdapat hubungan dua buah sub-struktur. Pertama, sub-struktur yang menyatakan hubungan kausal dari X1 dan X2 ke Y1. Serta

kedua, sub-struktur yang mengisyaratkan hubungan kausal dari X_1, X_2 dan Y_1 ke Y_2 . Persamaan struktural untuk gambar diatas adalah:

$$(1) Y_1 = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + e_1$$

$$(2) Y_2 = a + b_3 X_1 + b_4 X_2 + b_5 Y_1 + e$$

Pada sub-struktur pertama X_1 dan X_2 merupakan variabel eksogenus, Y_1 sebagai variabel endogenus dan ε_1 sebagai variabel residu. Pada sub-struktur kedua, X_1, X_2 dan Y_1 merupakan variabel eksogenus, Y_2 sebagai variabel endogenus dan ε_2 sebagai variabel residu.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel

3.1.1 Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah ubahan yang memiliki variasi nilai (Ferdinand, 2006). Penelitian ini menggunakan tiga variabel yaitu:

1. Variabel terikat (*Dependent Variable*)

Variabel dependen merupakan variabel yang menjadi pusat perhatian peneliti. Hakekat sebuah masalah, mudah terlihat dengan mengenali berbagai variabel dependen yang digunakan dalam sebuah model (Ferdinand, 2006). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah kinerja karyawan (Y).

2. Variabel Intervening

Variabel intervening secara teoritis adalah variabel yang mempengaruhi hubungan dependen dan independen menjadi hubungan langsung dan tidak langsung yang dapat diamati dan diukur. (Ghozali, 2005). Dalam penelitian ini yang merupakan variabel intervening adalah motivasi kerja.

3. Variabel bebas (*Independent Variable*)

Variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi variabel dependen, baik yang pengaruhnya positif maupun yang pengaruhnya negatif (Ferdinand, 2006). Sebagai variabel bebas dalam penelitian ini adalah Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi.

3.1.2 Definisi Operasional Variabel dan Indikator

Definisi operasional adalah sesuatu yang melekat arti pada suatu variabel dengan cara menetapkan kegiatan atau tindakan yang perlu untuk mengukur variabel itu. Pengertian operasional variabel diuraikan menjadi indikator empiris meliputi:

1. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan menunjukkan/menggambarkan perilaku pemimpin dalam strateginya untuk menyatukan tujuan organisasi dengan tujuan individu. Melihat perubahan gaya kepemimpinan di PT Nindya Karya yang saat ini menekankan pada gaya kepemimpinan transformasional, maka peneliti menggunakan indikator yang lebih menuju kepada perilaku pemimpin. Indikator gaya kepemimpinan transformasional berorientasi atribut perilaku pemimpin menurut Behling et all (1996) dalam Mas'ud (2004):

X1.1 : Mempercayai karyawan

X1.2 : Menyampaikan misi organisasi

X1.3 : Menghargai karyawan

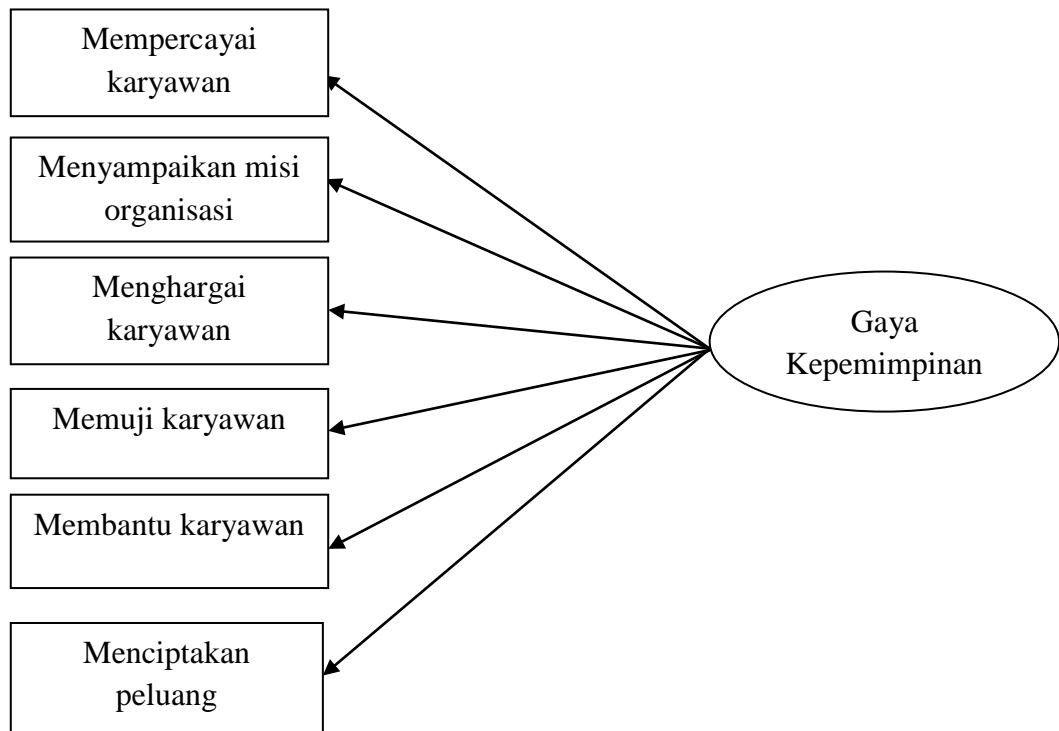
X1.4 : Memuji karyawan

X1.5 : Membantu karyawan

X1.6 : Menciptakan peluang

Gambar 3.1

Model variabel Gaya Kepemimpinan



2. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan perekat sosial yang mengikat anggota-anggota organisasi secara bersama-sama melalui nilai-nilai bersama, norma-norma standar yang jelas dan hal tersebut menjadi landasan gerak organisasi.. Dalam Annual report PT Nindya Karya tahun 2012 seluruh insan di PT Nindya Karya harus dijiwai oleh sikap mental yaitu integritas, militan, inovatif, detail, fleksibel. Berdasarkan wawancara yang dilakukan sikap mental ini adalah indikator dari terwujudnya budaya perusahaan yaitu berfikir terbuka, bekerja efektif dan efisien. Maka peneliti merumuskan Indikator budaya organisasi yang sesuai dengan hal tersebut, yang didapat dari dimensi

profesionalisme, percaya rekan sekerja dan integrasi menurut Hofstede et all (1993) dalam Mas'ud (2004) sebagai berikut:

X2.1 : Mencerahkan seluruh kemampuan

X2.2 : Berinovasi dalam bekerja

X2.3 : Mengetahui tujuan pekerjaan

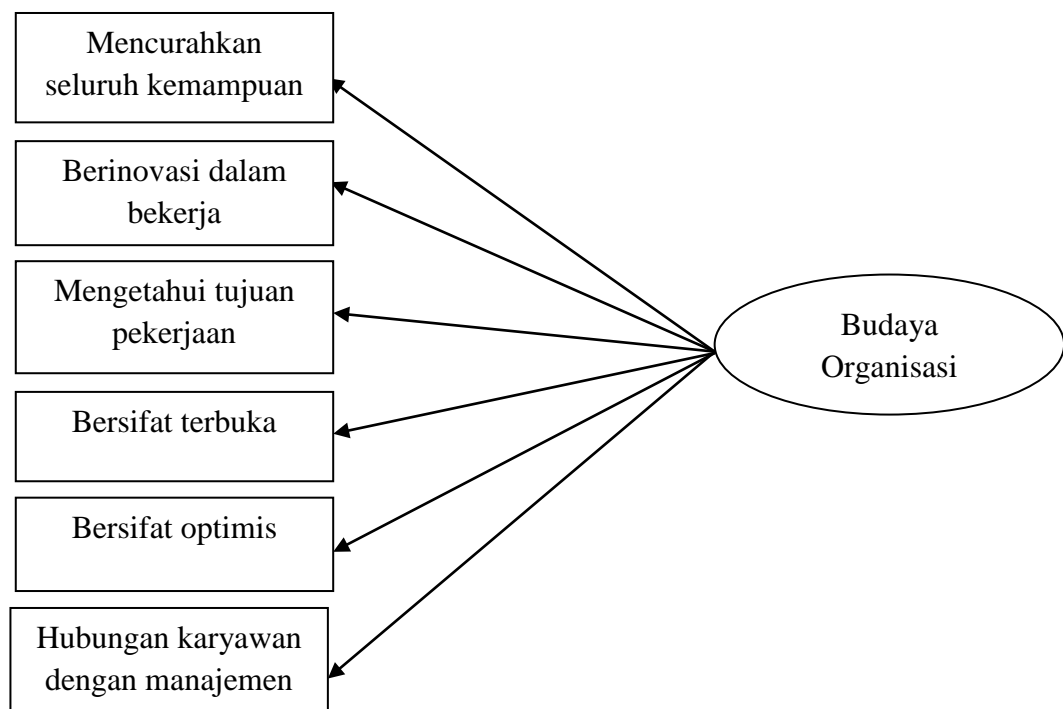
X2.4 : Bersifat terbuka

X2.5 : Bersifat optimis

X2.6 : Hubungan karyawan dengan manajemen

Gambar 3.2

Model variabel Budaya Organisasi



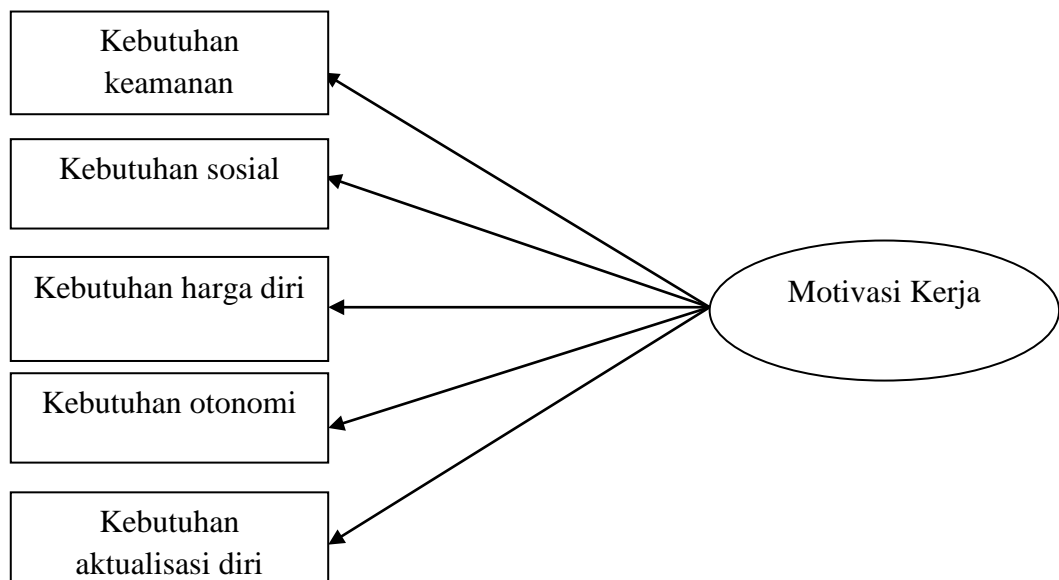
3. Motivasi Kerja

Motivasi mengacu pada pemeberian dorongan kepada diri sendiri atau kepada orang lain untuk melakukan kegiatan tertentu yang diarahkan untuk pencapaiin hasil atau tujuan tertentu. Inidikator motivasi berdasarkan hirarki kebutuhan menurut Porter et all (1962) dalam Mas'ud (2004):

- Y1.1 : Kebutuhan keamanan
- Y1.2 : Kebutuhan sosial
- Y1.3 : Kebutuhan harga diri
- Y1.4 : Kebutuhan otonomi
- Y1.5 : Kebutuhan aktualisasi diri

Gambar 3.3

Model variabel Motivasi Kerja



4. Kinerja Karyawan

Kinerja mengacu pada perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar kerja yang telah ditetapkan selama periode waktu tertentu. Indikator kinerja karyawan menurut Tsui et all (1997) dalam Mas'ud (2004) sebagai berikut:

Y2.1 : Kualitas kerja

Y2.2 : Kuantitas kerja

Y2.3 : Ketepatan waktu

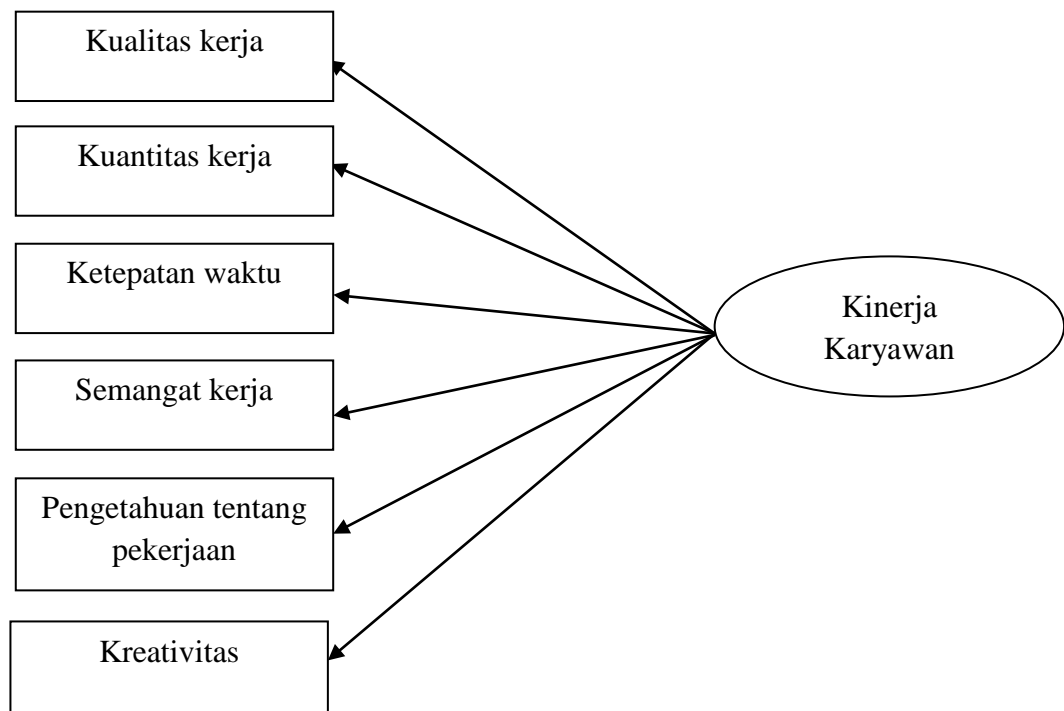
Y2.4 : Semangat kerja

Y2.5 : Pengetahuan tentang pekerjaan

Y2.6 : Kreativitas

Gambar 3.4

Model variabel Kinerja Karyawan



Untuk memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai variabel penelitian dalam hal ini selanjutnya akan disajikan melalui tabel dibawah ini:

Tabel 3.1

Tabel Variabel Penelitian

Variabel Penelitian	Indikator	Pertanyaan	Pengukuran
Gaya Kepemimpinan Transformasional Behling et all (1996) dalam Mas'ud (2004)	X1.1 : Mempercayai karyawan	- Pemimpin memberitahu para karyawan bahwa dia mempercayai para karyawan.	Skala likert 1 – 5 dengan 1 (sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju)
	X1.2 : Menyampaikan misi organisasi	- Pemimpin menyampaikan misi organisasi dengan antusias.	
	X1.3 : Menghargai karyawan	- Pemimpin menghargai karyawan yang melaksanakan pekerjaan dengan baik.	
	X1.4 : Memuji karyawan	- Pemimpin memuji karyawan yang kinerjanya bagus	
	X1.5 : Membantu karyawan	- Pemimpin membantu para karyawan menentukan tujuan yang ingin dicapai	
	X1.6 : Menciptakan peluang	- Pemimpin menciptakan peluang untuk para karyawan agar memiliki pengalaman sukses.	

<p>Budaya Organisasi Hofstede et all (1993) dalam Mas'ud (2004)</p>	<p>X2.1 : Mencerahkan seluruh kemampuan</p> <p>X2.2 : Berinovasi dalam bekerja</p> <p>X2.3 : Mengetahui tujuan pekerjaan</p> <p>X2.4 : Bersifat terbuka</p> <p>X2.5 : Bersifat optimis</p> <p>X2.6 : Hubungan karyawan dengan manajemen</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Dalam organisasi ini seluruh orang mencerahkan seluruh kemampuannya untuk bekerja. - Setiap orang diijinkan untuk berinovasi dalam bekerja. - Dalam organisasi setiap orang mengetahui apa tujuan dari pekerjaan yang diberikan. - Para anggota bersikap terbuka terhadap orang lain. - Para anggota bersikap otimis terhadap tujuan perusahaan. - Hubungan karyawan dengan manajemen terjalin dengan baik 	<p>Skala likert 1 – 5 dengan 1 (sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju)</p>
<p>Motivasi Kerja Porter et all (1962) dalam Mas'ud (2004)</p>	<p>Y1.1 : Kebutuhan keamanan</p> <p>Y1.2 : Kebutuhan sosial</p> <p>Y1.3 : Kebutuhan harga diri</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Saya merasa aman dengan pekerjaan saya sekarang. - Saya memiliki kesempatan untuk mengembangkan hubungan persahabatan yang erat. - Saya memperoleh prestise (gengsi, martabat) dalam perusahaan. 	<p>Skala likert 1 – 5 dengan 1 (sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju)</p>

	<p>Y1.4 : Kebutuhan otonomi</p> <p>Y1.5 : Kebutuhan aktualisasi diri</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Saya memiliki kesempatan untuk berpartisipasi dalam penetapan tujuan. - Saya memperoleh kesempatan untuk pengembangan diri. 	
<p>Kinerja Karyawan Tsui et all (1997) dalam Mas'ud (2004)</p>	<p>Y2.1 : Kualitas kerja</p> <p>Y2.2 : Kuantitas kerja</p> <p>Y2.3 : Ketepatan waktu</p> <p>Y2.4 : Semangat kerja</p> <p>Y2.5 : Pengetahuan tentang pekerjaan</p> <p>Y2.6 : Kreativitas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Kualitas kerja karyawan ini melebihi karyawan lain. - Kuantitas kerja karyawan ini melebihi karyawan lain. - Ketepatan karyawan ini dalam melaksanakan pekerjaan bagus. - Karyawan ini berusaha lebih keras dari yang seharusnya. - Pengetahuan karyawan ini berkaitan dengan pekerjaan utamanya adalah baik. - Kreativitas karyawan ini dalam melaksanakan pekerjaan utamanya adalah baik. 	<p>Skala likert 1 – 5 dengan 1 (sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju)</p>

3.2 Populasi dan Sampel

Salah satu langkah dalam penelitian adalah menentukan obyek yang akan diteliti dan besarnya populasi yang ada. Menurut Sugiyono (2004) yang dimaksud dengan populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas subyek atau obyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini populasi yang diambil adalah seluruh karyawan tetap kantor pusat PT Nindya Karya saat ini yang berjumlah 267 orang.

Sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2004). Dari populasi yang ada, ukuran sampel minimum diperoleh dengan menggunakan rumus slovin sebagai berikut :

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

Keterangan : n = Ukuran Sampel

N = Ukuran Populasi

e = persen kelonggaran ketidakpastian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih ditolerir, maksimum 10%.

Berdasarkan rumus diatas, maka ukuran sampel minimum adalah sebagai berikut :

$$n = \frac{267}{1+267(0,1)^2}$$

$$n = \frac{267}{3,67}$$

$$n = 72,75 = 73 \text{ orang}$$

Sehingga total jumlah sampel adalah 73 orang.

3.2.1 Teknik Penarikan Sampel

Teknik *sampling* (penarikan sampel) yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah teknik *Proprtional Random Sampling* yaitu dengan mengambil sampel pada setiap wilayah ditentukan seimbang atau sebanding dengan banyaknya obyek dalam masing-masing wilayah yang dilakukan secara acak (Arikunto, 2006). Adapun jumlah sampel dari masing-masing unit kerja dapat dilihat pada Tabel 3.2 berikut:

Tabel 3.2

Populasi dan Sampel Karyawan PT Nindya Karya

No	Bidang	Jumlah Karyawan	Populasi	Sampel
1	Keuangan	46 orang	$\frac{46}{267} \times 73 = 12,56$	13
2	Produksi	119 orang	$\frac{119}{267} \times 73 = 32,53$	32
3	Tekmas	73 orang	$\frac{73}{267} \times 73 = 19,95$	20
4	SDM	17 orang	$\frac{17}{267} \times 73 = 4,64$	5
5	Sekper	8 orang	$\frac{46}{267} \times 73 = 2,18$	2
6	SPI	4 orang	$\frac{4}{267} \times 73 = 1,09$	1
Jumlah Populasi		267	Jumlah Sampel	73

Sumber: Bagian Personalia Kantor Pusat PT Nindya Karya Kota Jakarta

3.3 Jenis dan Sumber Data

3.3.1 Jenis Data

Data adalah sesuatu yang digunakan atau dibutuhkan dalam penelitian dengan menggunakan parameter tertentu yang telah ditentukan (Priyatno, 2008). Sesuatu yang dimaksud adalah informasi yang bersifat fakta. Kemudian Algifari (2000) mendefinisikan data yaitu informasi yang sudah diolah ke dalam bentuk tabel atau grafik. Informasi sendiri merupakan hasil dari metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian (Algifari, 2003). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa data merupakan sesuatu yang sangat berguna bagi peneliti khususnya dalam proses penelitian, dan dapat mendukung hasil penelitian.

Jenis data dalam penelitian ini (Priyatno, 2008) adalah:

1. Data Kualitatif, yaitu data yang berbentuk kata, kalimat, skema, dan gambar, seperti literatur-literatur serta teori-teori yang berkaitan dengan penelitian penulis.
2. Data Kuantitatif, ialah data yang dinyatakan dalam bentuk skala numerik atau angka, seperti: data kualitatif yang diangkakan (*scoring*).

3.3.2 Sumber Data

Sedangkan sumber data dalam penelitian ini berupa (Priyatno, 2008):

1. Data Primer,

Menurut (Algifari, 2000) data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari sumbernya, diamati, dan dicatat untuk pertama kalinya. Data primer dikumpulkan melalui observasi, wawancara, dan kuesioner (Ferdinand, 2006). Kemudian dalam pengumpulan data

primer ini, peneliti mengkombinasikan ketiganya yang ditujukan kepada para responden. Hal tersebut dilakukan dengan mengacu penjelasan (Ferdinand, 2006) bahwa semua teknik pengumpulan data berpotensi menghasilkan bias atau kesalahan, maka yang harus dilakukan adalah memperkecil potensi bias tersebut dengan cara mengkombinasikan beberapa teknik sekaligus.

2. Data Sekunder,

Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung, mengacu pada informasi yang dikumpulkan dari sumber yang telah ada diluar responden (Sekaran, 2006). Kemudian data sekunder dalam penelitian ini:

- a. Melalui pustaka teori, yakni dari buku-buku yang ada kaitannya dengan variabel penelitian, dan masalah yang diteliti.
- b. Melalui pustaka hasil penemuan, yaitu dari skripsi, tesis, artikel jurnal, internet, publikasi pemerintah, koran, serta dokumentasi.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data mengenai persepsi karyawan tentang pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa cara:

a. Kuesioner

Kuesioner adalah metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan pertanyaan-pertanyaan kepada responden

dengan panduan kuesioner. Kuesioner dalam penelitian ini menggunakan pertanyaan terbuka dan tertutup.

b. Observasi

Observasi merupakan metode penelitian dimana peneliti melakukan pengamatan secara langsung pada obyek penelitian.

c. Studi Pustaka

Studi pustaka merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan membaca buku-buku, literatur, jurnal-jurnal, referensi yang berkaitan dengan penelitian ini dan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian yang sedang dilakukan.

3.5 Metode Analisis Data

Agar suatu data yang telah terkumpul dapat bermanfaat, maka perlu dilakukan analisis data. Analisis data merupakan proses pengolahan data yang telah terkumpul, dan penginterpretasian hasil pengolahan data yang terkumpul tersebut berikut kesimpulannya (Priyatno, 2008). Kemudian (Mas'ud, 2004) menerangkan bahwa analisis data dilakukan setelah data dari lapangan terkumpul. Dengan demikian disimpulkan bahwa analisis data perlu dilakukan, sebagai langkah kongkrit selanjutnya setelah data dari lapangan terkumpul, serta bertujuan mengolah, dan menginterpretasikan hasil pengolahan data berikut kesimpulannya. Untuk mempermudah kegiatan analisis data maka diperlukan cara atau metode analisis data.

Netral (N) = diberi bobot / skor 3

Tidak Setuju (TS) = diberi bobot / skor 2

Sangat Tidak Setuju (STS) = diberi bobot / skor 1

Selanjutnya kategori tersebut diterapkan terhadap masing-masing variabel berdasarkan rata-rata skor yang diperoleh.

4. *Tabulating*

Tabulating yaitu memasukkan data-data yang sudah dikelompokkan, ke dalam tabel-tabel, agar mudah dibaca dan dipahami.

3.5.2 Analisis Angka Indeks

Analisis angka indeks bertujuan untuk mengetahui persepsi umum responden mengenai sebuah variabel yang diteliti. Analisis ini dilakukan dengan menggunakan teknik analisis indeks, untuk menggambarkan persepsi responden atas item-item pertanyaan yang diajukan (Ferdinand, 2006). Untuk mengetahui derajat persepsi responden atas variabel yang akan diteliti, sebuah indeks dapat dikembangkan dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Nilai Indeks} = [(F1 \times 1) + (F2 \times 2) + (F3 \times 3) + (F4 \times 4) \dots N] / 5$$

Dimana: F1 adalah presentase responden yang menjawab 1

F2 adalah presentase responden yang menjawab 2

Dan seterusnya hingga F5 untuk menjawab 5 skor yang digunakan dalam kuesioner penelitian ini. Oleh karena itu angka jawaban responden tidak berangkat dari angka 0 tetapi mulai angka 1 hingga 5, maka angka indeks yang dihasilkan akan berangkat dari angka 20% hingga 100% dengan rentang sebesar 80%. Dengan menggunakan kriteria tiga kotak (Three-Box

Method), maka rentang sebesar 80% dibagi tiga akan menghasilkan rentang sebesar 26,67% yang akan digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks.

3.5.3 Uji Instrumen

Agar dapat memperoleh data dari responden dengan baik, kuesioner sebagai instrumen pengumpulan data penelitian harus memenuhi persyaratan validitas dan reliabilitas. Untuk itu kuesioner tersebut harus diuji terlebih dahulu tingkat validitas dan reliabilitas (Mas'ud, 2004).

3.5.3.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan (indikator) pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2005), yaitu mengukur konstruk atau variabel yang di teliti periset.

Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung (untuk setiap butir pertanyaan dapat dilihat pada kolom *corrected item-total correlations*), dengan r tabel dengan mencari *degree of freedom* (df) = $N - k$, dalam hal ini N adalah jumlah sampel, dan k adalah jumlah variabel independen penelitian. Jika r hitung $>$ r tabel, dan bernilai positif, maka pertanyaan (indikator) tersebut dikatakan valid (Ghozali, 2005).

3.5.3.2 Uji Realiabilitas

Uji reliabilitas merupakan alat untuk mengukur kehandalan, ketetapan atau keajegan atau konsistensi suatu kuesioner. Suatu kuesioner

dikatakan handal jika jawaban responden terhadap butir-butir pertanyaan dalam kuesioner adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2005). Selain itu untuk menghasilkan kehandalan suatu instrumen atau kuesioner, peneliti haruslah mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang relevan kepada responden (Mas'ud, 2004). Peneliti melakukan pengukuran reliabilitas dengan cara *one shot*, yaitu melakukan pengukuran hanya sekali dan selanjutnya hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain, atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan dalam kuesioner. Untuk itu peneliti menggunakan alat bantu program SPSS *for windows*. SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistic *Cronbach Alpha* (α). Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai $\alpha > 0,60$ (Nunnally dikutip oleh Ghozali, 2005).

3.5.4 Uji Asumsi Klasik

Untuk meyakinkan bahwa persamaan garis regresi yang diperoleh adalah linier dan dapat dipergunakan (*valid*) untuk mencari peramalan, maka akan dilakukan pengujian asumsi multikolinearitas, linearitas, dan normalitas.

3.5.4.1 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. 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):

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

Selain itu, Untuk menguji apakah data normal atau tidak maka perlu dilakukan uji normalitas terhadap residual yang dihasilkan. Normalitas data dilakukan dengan melihat nilai *Kolmogorov-Smirnov* dan *Shapiro-Wilk*. Jika nilainya lebih besar dari α ($\alpha = 5\%$) maka data normal.

3.5.4.2 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinieritas dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas. Korelasi sendiri adalah adanya derajat kekuatan hubungan antara dua variabel atau lebih. Jika variabel bebas saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak orthogonal. Maksud dari orthogonal disini adalah variabel bebas yang nilai korelasi antar sesama variabel bebas sama dengan nol (Ghozali, 2005). Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas di dalam model regresi, yakni dengan melihat dari nilai

tolerance, dan lawannya yaitu *variance inflation factor* (VIF). Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel bebas manakah yang dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. *Tolerance* mengukur variabilitas variabel bebas yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Jadi, nilai *tolerance* yang rendah sama dengan nilai VIF yang tinggi (karena $VIF = 1/Tolerance$). Nilai *cut off* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah nilai *tolerance* $< 0,10$, atau sama dengan nilai $VIF > 10$ (Ghozali, 2005). Apabila di dalam model regresi tidak ditemukan asumsi deteksi seperti di atas, maka model regresi yang digunakan dalam penelitian ini bebas dari multikolinearitas, dan demikian pula sebaliknya.

3.5.4.3 Uji Linearitas

Uji linearitas digunakan untuk melihat apakah model yang dibangun mempunyai hubungan yang linear atau tidak. Model dibentuk berdasarkan tinjauan teoritis bahwa hubungan antar variabel independen dengan variabel dependennya adalah linear. Uji linearitas digunakan untuk mengkonfirmasi apakah sifat linear antar dua variabel yang diidentifikasi secara teori sesuai dengan hasil observasi yang ada.

Mengingat penelitian ini menggunakan analisis jalur (Path Analysis), maka terdapat beberapa asumsi dasar untuk memenuhi kaedah Trimming Theory, di antaranya:

1. Hubungan antar variabel harus bersifat linear.

2. Model penelitian memiliki hubungan kausalitas dengan panah satu arah/ *one way causal flow* (recursive model). Pengujian dilakukan secara parsial dengan OLS (analisis regresi).
3. Variabel endogen minimal dalam skala interval
4. Instrument penelitian harus reliabel dan valid (variabel diukur tanpa kesalahan).
5. Model penelitian sesuai dengan teori dan konsep.

3.5.5 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

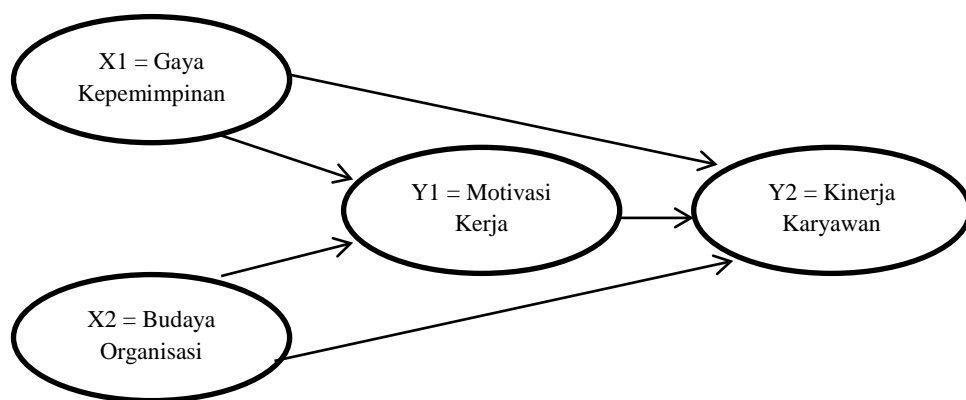
Analisis Jalur adalah suatu diagram yang menghubungkan antara variabel bebas, perantara dan tergantung. Pola hubungan ditunjukkan dengan menggunakan anak panah. Anak panah-anak panah tunggal menunjukkan hubungan sebab akibat antara variabel-variabel exogenous atau perantara dengan satu variabel tergantung atau lebih. Anak panah juga menghubungkan kesalahan (variabel residue) dengan semua variabel endogenous masing-masing. Anak panah ganda menunjukkan korelasi antara pasangan variabel-variabel exogenous.

Variabel exogenous adalah semua variabel yang tidak ada penyebab-penyebab eksplisitnya atau dalam diagram tidak ada anak-anak panah yang menuju ke arahnya, selain pada bagian kesalahan pengukuran. Yang menjadi variabel exogenous dalam penelitian ini adalah Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi.

Variabel endogenous adalah variabel yang mempunyai anak-anak panah menuju ke arah variabel tersebut. Variabel yang termasuk di dalamnya adalah yang mencakup semua variabel perantara dan tergantung.

Variabel perantara endogenous mempunyai anak panah yang menuju ke arahnya dan dari arah variabel tersebut dalam suatu model diagram jalur. Yang menjadi variabel endogenous dalam penelitian ini adalah motivasi kerja. sedangkan variabel tergantung hanya mempunyai anak panah yang menuju ke arahnya. Yang menjadi variabel tergantung dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan.

Hubungan kausal dari X_1 , X_2 ke Y_1 dan dari Y_1 ke Y_2



Perhatikan bahwa pada gambar di atas, terdapat dua buah sub-struktur. *Pertama*, sub-struktur yang menyatakan hubungan kausal dari X_1 dan X_2 ke Y_1 , serta *kedua*, sub-struktur yang mengisyaratkan hubungan kausal dari X_1 , X_2 dan Y_1 ke Y_2 . Pada sub-struktur pertama X_1 dan X_2 merupakan variabel eksogenus, Y_1 sebagai variabel endogenus dan ε_1 sebagai variabel residu. Pada sub-struktur kedua, X_1 , X_2 dan Y_1 merupakan variabel eksogenus, Y_2 sebagai variabel endogenus dan ε_2 sebagai variabel residu.

3.5.6 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk memperoleh kebenaran atas apa yang telah di hipotesiskan di bab tinjauan pustaka. Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap masalah yang diteliti, dimana jawaban itu

masih bersifat lemah, dan perlu dilakukan pengujian secara empiris kebenarannya, dengan melakukan pembuktian statistik.

3.5.6.1 Uji Model (Uji Statistik F)

Dalam penelitian ini, uji F digunakan untuk mengetahui tingkat signifikansi pengaruh variabel-variabel independen (gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan motivasi kerja) secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel dependen (kinerja karyawan) (Ghozali, 2005).

Hipotesis yang digunakan dalam pengujian ini adalah:

Ho: Tidak ada pengaruh secara signifikan antara variabel-variabel bebas (gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan motivasi kerja) terhadap variabel terikat (kinerja pegawai) dimana $\beta_i = 0$

Ha: Ada pengaruh secara signifikan antara variabel-variabel bebas (gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan motivasi kerja) terhadap variabel terikat (kinerja pegawai) dimana $\beta_i \neq 0$

Cara melakukan uji F adalah sebagai berikut:

1. Membandingkan hasil besarnya peluang melakukan kesalahan (tingkat signifikansi) yang muncul, dengan tingkat peluang munculnya kejadian (probabilitas) yang ditentukan sebesar 5% atau 0,05 pada output, guna mengambil keputusan menolak atau menerima hipotesis nol (Ho):
 - a. Apabila signifikansi > 0.05 maka keputusannya adalah menerima Ho dan menolak Ha

- b. Apabila signifikansi < 0.05 maka keputusannya adalah menolak H_0 dan menerima H_a
2. Membandingkan nilai statistik F hitung dengan nilai statistik F tabel:
- a. Apabila nilai statistik F hitung $<$ nilai statistik F tabel, maka H_0 diterima
- b. Apabila nilai statistik F hitung $>$ nilai statistik F tabel, maka H_0 ditolak Rumus uji F adalah (Priyatno, 2008):

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

Di mana:

R^2 = koefisien korelasi berganda di kuadratkan

N = jumlah sampel

k = jumlah variabel bebas

3.5.6.2 Uji Koefisien Determinasi

Uji R^2 dimaksudkan untuk mengukur kemampuan seberapa besar persentase variasi variabel bebas (independen) pada model regresi linier berganda dalam menjelaskan variasi variabel terikat (dependen) (Priyatno, 2008). Dengan kata lain pengujian model menggunakan R^2 , dapat menunjukkan bahwa variabel-variabel independen yang digunakan dalam model regresi linier berganda adalah variabel-variabel independen yang mampu mewakili keseluruhan dari variabel-variabel independen lainnya dalam mempengaruhi variabel dependen, kemudian besarnya pengaruh ditunjukkan dalam bentuk persentase. Nilai Koefisien determinasi adalah antara 0 (nol) dan 1 (satu). Nilai R^2 yang kecil (nol) berarti kemampuan

variabel-variabel bebas (gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan motivasi kerja) dalam menjelaskan variasi variabel terikat (kinerja karyawan) amat terbatas. Begitu pula sebaliknya, nilai (R^2) yang mendekati 1 (satu) berarti variabel-variabel bebas memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel terikat (Ghozali, 2005).

Model regresi dengan dua atau lebih variabel bebas menggunakan *Adjusted R²* sebagai koefisien determinasi *Adjusted R²* ialah nilai *R Square* yang telah disesuaikan, sehingga dalam tampilan output SPSS *for windows* biasa ditulis *Adjusted R Square*. Kemudian nilai ini selalu lebih kecil dari *R Square*, serta angka ini bisa bernilai negatif meski yang dikehendaki harus bernilai positif (Priyatno, 2008).

Jika dalam uji empiris didapat nilai *Adjusted R²* negatif, maka nilai *Adjusted R²* dianggap bernilai 0 (nol) Gujarati (dalam Ghozali, 2005). Dalam tampilan output SPSS *for windows* suatu ukuran banyaknya kesalahan model regresi yang digunakan dalam memprediksi nilai variabel dependen (Y), terlihat pada kolom *Standard Error of The Estimate (SEE)* (Priyatno, 2008). Semakin kecil nilai SEE akan membuat model regresi semakin tepat dalam memprediksi variabel dependen (Ghozali, 2005).

3.5.6.3 Uji Signifikasi Pengaruh Parsial (Uji t)

Uji t digunakan untuk menguji signifikansi hubungan antara variabel X dan Y, apakah variabel X1, X2, dan X3 (gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan motivasi) benar-benar berpengaruh terhadap variabel Y (kinerja karyawan) secara terpisah atau

parsial (Ghozali, 2005). Hipotesis yang digunakan dalam pengujian ini adalah:

Ho: Variabel-variabel bebas (gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan motivasi) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (kinerja karyawan) dimana $\beta_i = 0$

Ha: Variabel-variabel bebas (gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan motivasi) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (kinerja karyawan) dimana $\beta_i > 0$

Dasar pengambilan keputusan (Ghozali, 2005) adalah dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi, yaitu:

- a. Apabila angka probabilitas signifikansi $> 0,05$, maka Ho diterima dan Ha ditolak.
- b. Apabila angka probabilitas signifikansi $< 0,05$, maka Ho ditolak dan Ha diterima.

3.5.6.4 Uji Sobel

Di dalam penelitian ini terdapat variabel intervening yaitu motivasi kerja. Menurut Baron dan Kenny (1986 dalam Ghozali, 2009) suatu variabel disebut variabel intervening jika variabel tersebut ikut mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen.

Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur uji Sobel (*Sobel Test*). Uji sobel dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) ke variabel dependen (Y) melalui variabel *intervening* (M). Pengaruh tidak langsung X ke Y

melalui M dihitung dengan cara mengalikan jalur X – M (a) dengan jalur M – Y (b) atau ab. Jadi koefisien ab = (c-c') dimana c adalah pengaruh X terhadap Y tanpa mengontrol M, sedangkan c' adalah koefisien pengaruh X terhadap Y setelah mengontrol M. *Standard error* koefisien a dan b ditulis dengan S_a dan S_b , besarnya *standard error* pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) S_{ab} dihitung dengan rumus dibawah ini:

$$S_{ab} = \sqrt{b^2 S_a^2 + a^2 S_b^2 + S_a^2 S_b^2}$$

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, maka kita perlu menghitung nilai t dari koefisien dengan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{ab}{S_{ab}}$$

Nilai t hitung ini dibandingkan dengan nilai t tabel. Jika nilai r hitung lebih besar dari nilai t tabel maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi (Ghozali, 2009).