

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI BUDAYA
ORGANISASI DAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING PADA PT SUNG HYUNG INDONESIA**

SKRIPSI



Oleh:

MOHAMMAD LUTFI

NIM: 13510190

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2018**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI BUDAYA
ORGANISASI DAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING PADA PT SUNG HYUNG INDONESIA**

SKRIPSI

Diajukan Kepada:
Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan
Dalam Memproleh Gelar Sarjana Ekonomi (SM)



Oleh:
MOHAMMAD LUTFI
NIM: 13510190

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2018**

LEMBAR PERSETUJUAN

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI BUDAYA
ORGANISASI DAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING PADA PT SUNG HYUNG INDONESIA**

SKRIPSI

Oleh:

MOHAMMAD LUTFI

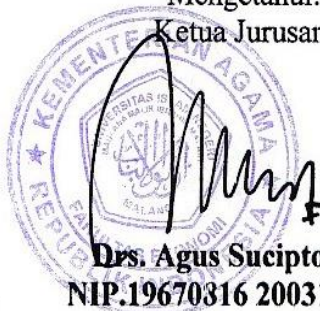
NIM: 13510190

Telah Disetujui 20 Desember 2017
Dosen Pembimbing,



Dr. Siswanto, SE., M.Si
NIP. 19750906 200604 1 001

Mengetahui:
Ketua Jurusan,



Drs. Agus Sucipto, MM
NIP. 19670316 200312 1 001

LEMBAR PENGESAHAN

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI BUDAYA
ORGANISASI DAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING PADA PT. SUNG HYUNG INDONESIA**

SKRIPSI

Oleh :
MOHAMMAD LUTFI
NIM: 13510190

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SM)
Pada 4 Januari 2018

Susunan Dewan Penguji

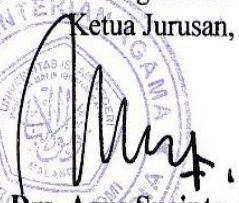
1. Ketua
Zaim Mukafi, SE., M.Si :
NIP. 197911 24200901 1 007
2. Dosen Pembimbing/ Sekertaris
Dr. Siswanto, SE., M.Si :
NIP. 19750906 200604 1 001
3. Penguji Utama
Dr. H. Achmad Sani S, SE., M.S
NIP. 19720212 200312 1 003

Tanda Tangan

()
()
()

Mengetahui:

Ketua Jurusan,

()
Drs. Agus Sucipto, MM
NIP. 19670816 200312 1 001

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Mohammad Lutfi
NIM :13510190
Fakultas/jurusan : Ekonomi/Manajemen

Menyatakan bahwa “Skripsi” yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, Dengan Judul :

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* PADA PT SUNG HYUNG INDONESIA

adalah hasil karya saya sendiri, bukan “duplikasi” dari karya orang lain. Selanjutnya apabila dikemudian hari ada “klaim” dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab dosen pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan benarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 10 Januari 2018



Hormat saya

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : MOHAMMAD LUTFI
 NIM : 13510190
 Jurusan/ Konsentrasi: Manajemen/ SDM
 Judul Skripsi : PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
 TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI
 BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI SEBAGAI
 VARIABEL *INTERVENING* PADA PT SUNG HYUNG
 INDONESIA

Mengizinkan jika karya ilmiah saya (Skripsi) dipublis melalui website perpustakaan UIN Mualana Malik Ibrahim Malang secara keseluruhan (*full teks*).

Demikian pernyataan ini saya buat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

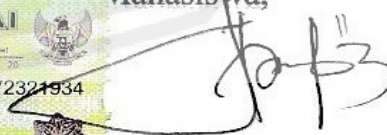
Dosen Pembimbing,



Dr. Siswanto, SE., M.Si
NIP. 19750906 200604 1 001

Malang, 10 Januari 2018

Mahasiswa,

Mohammad Lutfi
NIM. 13510190

PERSEMBAHAN

Dengan penuh kesadaran dan kerendahan hati penulis persembahkan karya sederhana ini untuk:

KELUARGA

Karya ini saya persembahkan kepada Bapak Abd Aziz dan Ibu Rantina sebagai orang tua kandung saya yang ikhlas dan tulus membesarkan dan mendidik saya dari tidak tahu apa-apa sampai mengenal hal yang baik dan yang buruk.

GURU

Tidak lupa juga karya ini saya persembahkan bagi semua guru yang sudah ikhlas mengajarkan saya dan memberi segudang ilmu

REKAN

karya ini saya persembahkan kepada semua rekan saya yang sudah ikut andil dalam mengsucceskan penulisan karya ilmiah ini baik secara moril ataupun materil.

MOTTO

Sekali kita menentukan tujuan

Maka sangat mungkin untuk kita mewujudkannya

Karena begitu banyak cara untuk mencapainya

~~~~~

Tidak ada masalah yang tidak terselesaikan

Tinggal kita memilih

Kapan kita akan menyelesaikannya



## KATA PENGANTAR

Segala puji syukur kehadirat Allah SWT, karena atas rahmat dan hidayah-Nya penelitian ini dapat terselesaikan dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Budaya Organisasi Dan Motivasi Sebagai Variable Intervening” Studi pada PT Sung Hyung Indonesia.

Shalawat dan salam semoga tetap tercurahkan kepada junjungan kita Nabi besar Muhammad SAW yang telah membimbing kita dari kegelapan menuju jalan kebaikan, yakni Din al-Islam.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tugas akhir skripsi ini tidak akan berhasil dengan baik tanpa adanya bimbingan dan sumbangan pemikiran dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan terimakasih yang tak terhingga kepada :

1. Prof. Dr. Abdul Haris, M.Ag selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Dr. H. Nur Asnawi, M. Ag, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Drs. Agus Sucipto, MM, selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Dr. Siswanto, SE., M.Si selaku Dosen Pembimbing yang selalu sabar dan telaten dalam mengarahkan, memotivasi dan menginspirasi.
5. Segenap Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.

6. Terima kasih kepada Bapak saya Abdul Aziz yang telah membesarkan saya dan mendidik saya sampai saya beranjak dewasa, semua nasihat dan pelajaran yang bapak berikan akan selalu di ingat dan dikenang.
7. Ibu saya Rantina yang telah mendidik dan menasihati, dan memberikan cinta dan kasih sayang tiada tara, mempertaruhkan nyawa melahirkan anak yang sampai sekarang telah menyelesaikan tugas akhir skripsi serta dukungan moril yang tidak pernah ada batasnya.
8. Terima kasih kepada Prianka Tiersa Arindha yang telah memberikan do'a, motivasi dan selalu memberikan semangat dalam melakukan studi hingga penulisan tugas akhir skripsi ini.
9. Keluarga besar sahabat-sahabati Rayon PMII Ekonomi "Moch. Hatta" yang telah memberikan jutaan ilmu, pengalaman, kenangan dan harapan selama proses pembelajaran saya di Kota Malang.
10. Sahabat-sahabati Rayon PMII Ekonomi "Moch. Hatta" angkatan 2013 yang telah memberikan semangat serta dukungan dalam menyelesaikan tugas akhir skripsi ini.
11. Teman-teman seperjuangan Jurusan Manajemen 2013 dan para sahabatku yang telah memberikan semangat dan dorongan dalam menyelesaikan tugas akhir skripsi ini.
12. Para sahabatku yang telah bersedia meluangkan waktunya dalam menyelesaikan tugas akhir skripsi ini dan dengan dorongan dan semangat yang luar biasa.

13. Sahabat-sahabat terbaik seperjuangan dan pelipur lara di kala duka penyumbang tawa di kala suka, Safiq, Romli, Adam, Rofiqi, Yoga, Bagus, Lutvi Nauval.

Akhirnya dengan seluruh kerendahan hati penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu penulis mengharap kritik dan saran yang konstruktif demi kesempurnaan penulisan ini. Penulis berharap semoga karya yang sederhana ini dapat bermanfaat dengan baik bagi semua pihak. Amin

Malang, 20 Desember 2017

Penulis

## DAFTAR ISI

|                                                                 |      |
|-----------------------------------------------------------------|------|
| <b>HALAMAN SAMPUL DEPAN</b>                                     |      |
| <b>HALAMAN JUDUL</b> .....                                      | i    |
| <b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....                                | ii   |
| <b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....                                 | iii  |
| <b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....                                 | iv   |
| <b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....                                | v    |
| <b>HALAMAN MOTTO</b> .....                                      | vi   |
| <b>KATA PENGANTAR</b> .....                                     | vi   |
| <b>DAFTAR ISI</b> .....                                         | viii |
| <b>DAFTAR TABEL</b> .....                                       | ix   |
| <b>DAFTAR GAMBAR</b> .....                                      | x    |
| <b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....                                    | xi   |
| <b>ABSTRAK</b> .....                                            | xii  |
| <br><b>BAB I PENDAHULUAN</b>                                    |      |
| 1.1 Latar Belakang.....                                         | 1    |
| 1.2 Rumusan Masalah.....                                        | 7    |
| 1.3 Tujuan Penelitian .....                                     | 7    |
| 1.4 Manfaat Penelitian .....                                    | 7    |
| <b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b>                                    |      |
| 2.1 Penelitian Terdahulu .....                                  | 9    |
| 2.2 Kajian Teoritis .....                                       | 21   |
| 2.2.1 Kepemimpinan.....                                         | 21   |
| 2.2.2 Kepemimpinan Transformasional .....                       | 23   |
| 2.2.2.1 Definisi Kepemimpinan Transformasional .....            | 23   |
| 2.2.2.2 Ciri-ciri Kepemimpinan Transformasional .....           | 24   |
| 2.2.2.3 Indikator Kepemimpinan Transformasional .....           | 25   |
| 2.2.2.4 Kepemimpinan Transformasional dalam Islam.....          | 27   |
| 2.2.3 Budaya Organisasi .....                                   | 28   |
| 2.2.3.1 Pengertian Budaya Organisasi.....                       | 28   |
| 2.2.3.2 Karakteristik Budaya Organisasi .....                   | 29   |
| 2.2.3.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi ..... | 32   |
| 2.2.3.4 Indikator Budaya Organisasi.....                        | 34   |
| 2.2.3.5 Fungsi Budaya Organisasi .....                          | 35   |
| 2.2.3.6 Budaya Dalam Perspektif Islam .....                     | 37   |
| 2.2.4 Motivasi Kerja .....                                      | 40   |
| 2.2.4.1 Pengertian Motivasi Kerja.....                          | 40   |
| 2.2.4.2 Teori Motivasi .....                                    | 42   |
| 2.2.4.3 2.2.4.3 Faktor-faktor Motivasi.....                     | 46   |
| 2.2.4.4 Tujuan Motivasi.....                                    | 46   |
| 2.2.4.5 Metode-metode Motivasi.....                             | 47   |
| 2.2.4.6 Model-model Motivasi .....                              | 48   |
| 2.2.4.7 Motivasi dalam Prespektif Islam .....                   | 50   |
| 2.2.5 Kinerja Karyawan.....                                     | 51   |



|                                              |    |
|----------------------------------------------|----|
| 2.2.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan.....     | 51 |
| 2.2.5.2 Faktor-Faktor Kinerja Karyawan ..... | 52 |
| 2.2.5.3 Mengukur Kinerja.....                | 53 |
| 2.2.5.4 Indikator Kinerja Karyawan .....     | 53 |



|                                                                                                                                         |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.2.5.5 Kinerja Dalam Perspektif Islam .....                                                                                            | 55 |
| 2.3 Hubungan Antar Variabel.....                                                                                                        | 56 |
| 2.3.1 Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional Dengan Kinerja Karyawan.....                                                        | 56 |
| 2.3.2 Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional Dengan Budaya Organisasi .....                                                      | 57 |
| 2.3.3 Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional Dengan Motivasi Kerja.....                                                          | 58 |
| 2.3.4 Hubungan Antara Budaya Organisasi Dengan Kinerja Karyawan.....                                                                    | 58 |
| 2.3.5 Hubungan Antara Motivasi Dengan Kinerja .....                                                                                     | 59 |
| 2.3.6 Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional Dengan Kinerja Karyawan Melalui Budaya Organisasi Sebagai Variabel Intervening..... | 59 |
| 2.3.7 Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional Dengan Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening .....         | 60 |
| 2.4 Kerangka Konseptual .....                                                                                                           | 61 |
| 2.5 Hipotesis .....                                                                                                                     | 62 |
| <br><b>BAB III METODE PENELITIAN</b>                                                                                                    |    |
| 3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian .....                                                                                               | 63 |
| 3.2 Lokasi Penelitian .....                                                                                                             | 64 |
| 3.3 Populasi dan Sampel .....                                                                                                           | 64 |
| 3.3.1 Populasi .....                                                                                                                    | 64 |
| 3.3.2 Sampel .....                                                                                                                      | 65 |
| 3.4 Teknik Pengambilan Sampel .....                                                                                                     | 65 |
| 3.5 Data dan Jenis Data .....                                                                                                           | 66 |
| 3.6 Teknik Pengumpulan Data .....                                                                                                       | 67 |
| 3.6.1 Skala Pengukuran .....                                                                                                            | 67 |
| 3.7 Definisi Operasional Variabel .....                                                                                                 | 68 |
| 3.8 Analisis Data .....                                                                                                                 | 71 |
| 3.8.1 Uji Instrumen Data .....                                                                                                          | 72 |
| 3.8.1.1 Uji Validitas .....                                                                                                             | 72 |
| 3.8.1.2 Uji Reliabilitas .....                                                                                                          | 73 |
| 3.8.2 Uji Asumsi Klasik .....                                                                                                           | 74 |
| 3.8.2.1 Uji Normalitas Data .....                                                                                                       | 74 |
| 3.8.2.2 Uji Linieritas .....                                                                                                            | 74 |
| 3.8.3 Uji Hipotesis .....                                                                                                               | 75 |
| 3.8.3.1 Uji Efek Mediasi atau <i>Intervening</i> .....                                                                                  | 75 |
| <br><b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>                                                                                       |    |
| 4.1 Hasil Penelitian.....                                                                                                               | 80 |
| 4.1.1 Gambaran Umum Perusahaan .....                                                                                                    | 80 |
| 4.1.2 Visi Misi .....                                                                                                                   | 84 |
| 4.1.3 Struktur Organisasi .....                                                                                                         | 85 |
| 4.1.4 Deskripsi Karakteristik Responden .....                                                                                           | 85 |

|                                                                                                                          |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.1.4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....                                                          | 86  |
| 4.1.4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....                                                                   | 87  |
| 4.1.4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan<br>Terakhir .....                                                 | 87  |
| 4.1.4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja .....                                                             | 88  |
| 4.1.5 Deskripsi Variabel Penelitian .....                                                                                | 89  |
| 4.1.5.1 Variabel Kepemimpinan Transformatif (X) .....                                                                    | 90  |
| 4.1.5.2 Variabel Kinerja Karyawan (Y) .....                                                                              | 93  |
| 4.1.5.3 Variabel Budaya Organisasi (Z <sub>1</sub> ) .....                                                               | 96  |
| 4.1.5.4 Variabel Motivasi (Z <sub>2</sub> ) .....                                                                        | 100 |
| 4.1.6 Uji Instrumen Data .....                                                                                           | 104 |
| 4.1.6.1 Uji Validitas .....                                                                                              | 105 |
| 4.1.6.2 Uji Reliabilitas .....                                                                                           | 107 |
| 4.1.7 Uji Asumsi Klasik .....                                                                                            | 108 |
| 4.1.7.1 Uji Normalitas Data .....                                                                                        | 108 |
| 4.1.7.2 Uji Linieritas .....                                                                                             | 108 |
| 4.1.8 Uji Hipotesis .....                                                                                                | 109 |
| 4.1.8.1 Goodnes of Fit Model .....                                                                                       | 109 |
| 4.1.8.2 Pengujian Signifikansi Simultan .....                                                                            | 111 |
| 4.1.8.3 Pengujian Signifikansi Parsial .....                                                                             | 113 |
| 4.1.8.4 Konversi Diagram Jalur ke dalam Model Pengukuran .....                                                           | 116 |
| 4.2 Pembahasan .....                                                                                                     |     |
| 4.2.1 Pengaruh Langsung Kepemimpinan Transformatif Terhadap<br>Kinerja Karyawan .....                                    | 120 |
| 4.2.2 Pengaruh Langsung Kepemimpinan Transformatif Terhadap<br>Kinerja Karyawan Melalui Variabel Budaya Organisasi ..... | 123 |
| 4.2.3 Pengaruh Langsung Kepemimpinan Transformatif Terhadap<br>Kinerja Karyawan Melalui Variabel Motivasi .....          | 125 |
| <b>BAB V PENUTUP</b> .....                                                                                               |     |
| 5.1 Kesimpulan .....                                                                                                     | 128 |
| 5.2 Saran .....                                                                                                          | 129 |
| <b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....                                                                                              | 130 |
| <b>LAMPIRAN</b> .....                                                                                                    |     |

## DAFTAR TABEL

|                                                                 |     |
|-----------------------------------------------------------------|-----|
| Table 2.1 Penelitian Terdahulu .....                            | 17  |
| Table 3.1 Definisi Oprasional Variabel .....                    | 70  |
| Tabel 4.1 Deskripsi Responden.....                              | 85  |
| Tabel 4.2 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....             | 86  |
| Tabel 4.3 Responden Berdasarkan Usia.....                       | 87  |
| Tabel 4.4 Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....       | 88  |
| Tabel 4.5 Responden Berdasarkan Masa Kerja .....                | 88  |
| Tabel 4.6 Kriteria Interpretasi Skor .....                      | 89  |
| Tabel 4.7 Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transformasional..... | 90  |
| Tabel 4.8 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan .....             | 94  |
| Tabel 4.9 Deskripsi Variabel Budaya Organisasi .....            | 98  |
| Tabel 4.10 Deskripsi Variabel Motivasi .....                    | 101 |
| Tabel 4.11 Hasil Uji Validitas Variabel Penelitian.....         | 106 |
| Tabel 4.12 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian .....     | 107 |
| Tabel 4.13 Hasil Uji Normalitas .....                           | 108 |
| Tabel 4.14 Hasil Uji Linieritas.....                            | 109 |
| Tabel 4.15 Goodness of Fit Model.....                           | 110 |
| Tabel 4.16 Hasil Signifikansi Simultan .....                    | 111 |
| Tabel 4.17 Hasil Signifikansi Parsial .....                     | 113 |
| Tabel 4.18 Hasil Model Analisis Jalur.....                      | 117 |



## DAFTAR GAMBAR

|                                            |     |
|--------------------------------------------|-----|
| Gambar 2.1 Hirarki Abraham Maslow.....     | 43  |
| Gambar 2.2 Kerangka Konseptual .....       | 61  |
| Gambar 3.1 Paht Analisis.....              | 76  |
| Gambar 4.1 Struktur Perusahaan.....        | 85  |
| Gambar 4.2 Hasil Model Analisis Jalur..... | 118 |



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran-1 Kuesioner  
Lampiran-2 Distribusi Item  
Lampiran-3 Deskripsi Variabel  
Lampiran-4 Uji Validitas  
Lampiran-5 Uji Reabilitas  
Lampiran-5 Uji Asumsi Klasik  
Lampiran-7 Uji Analisa Path  
Lampiran-8 Bukti Konsultasi



## ABSTRAK

Mohammad Lutfi. 2017, SKRIPSI. Judul: “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Budaya Organisasi Dan Motivasi Sebagai *Variabel Intervening* (Studi Kasus Pada PT. Sung Hyung Indonesia)”

Pembimbing : Dr. Siswanto, SE., M.Si

Kata Kunci :Kepemimpinan Transformasional , Budaya Organisasi, Motivasi, Kinerja Karyawan.

Untuk memperoleh kinerja yang baik butuh sebuah gaya kepemimpinan yang tepat yang bisa mengatasi persoalan-persoalan yang dihadapi pengikutnya ataupun perusahaan. Gaya kepemimpinan diartikan sebagai cara seseorang pemimpin untuk mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Tujuan dalam penelitian ini untuk mengetahui seberapa besar pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) yang di mediasi dengan variabel Budaya Organisasi (Z1) dan motivasi (Z2).

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis *explanatory research*. Dengan obyek penelitian pada PT. Sung Hyung Indonesia bertempat di Dsn Paejeran, Ds Gunung Gangsir, Kec Beji Kab. Pasuruan, Jawa Timur, Indonesia. Penelitian ini terdapat hipotesis yang akan diuji kebenarannya. Sampel dalam penelitian ini adalah 77 responden. Data dikumpulkan dengan kuesioner dan wawancara. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode *Path analysis*.

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan secara langsung Kepemimpinan Transformasional (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) PT. Sung Hyung Indonesia sebesar 0,658 dengan nilai Sign 0.001. Kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja Karyawan PT. Sung Hyung Indonesia secara tidak langsung melalui variabel Budaya Organisasi (Z1) berpengaruh signifikan sebesar 0,381 dengan nilai Sign 0.000. Sedangkan Kepemimpinan Transformasional (X) pengaruh secara tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan (Y) PT. Sung Hyung Indonesia melalui variabel motivasi (Z2) berpengaruh signifikan sebesar 0,171 dengan nilai Sign 0.000. Dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Transformasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Sung Hyung Indonesia secara langsung maupun yang tidak langsung

## ABSTRACT

Mohammad Lutfi. 2017, Thesis. Title: "The Influence of Transformational Leadership against Employee Performance Through Organizational Culture And Motivation as Intervening Variables (Case Study At PT Sung Hyung Indonesia)"

Supervisor: Dr. Siswanto, SE., M. Si

Keywords: Transformational Leadership, Organizational Culture, Motivation, Employee Performance.

---

It needs a proper leadership style in getting a good performance that can solve the problems that are faced by followers or companies. The leadership style is defined as the way of leader to influence the behavior of subordinates to cooperate and work productively to achieve organizational goals. The purposes of this research are to know the big influence of transformational leadership (X) against employee performance (Y) which are mediated with organization culture variable (Z1) and motivation (Z2).

The research used quantitative approach with explanatory research type at PT. Sung Hyung Indonesia that is located at Paejeran, Gunung Gangsir, Beji Pasuruan, East Java, Indonesia. The research had a hypothesis that will be tested the truth. The samples in this research were 77 respondents. Data were collected by questionnaires and interviews. Data analysis in the research used Path analysis method.

The results of research indicated that there was a direct significant influence of Transformational Leadership (X) against Employee Performance (Y) of PT. Sung Hyung Indonesia, it was 0.658 with the value of Sign of 0.001. Transformational Leadership against Employee Performance of PT. Sung Hyung Indonesia indirectly through the Organizational Culture variable (Z1) had a significant influence of 0.381 with the value of Sign of 0.000. The transformational Leadership (X) had Indirect influence against Employee Performance (Y) of PT. Sung Hyung Indonesia through motivation variable (Z2) and it had a significant effect of 0.171 with the value of Sign of 0.000. It can be concluded that Transformational Leadership had a significant influence against Employee Performance of PT. Sung Hyung Indonesia directly or indirectly

### ملخص البحث

مُجد لطفي. 2017، البحث الجامعي. العنوان: "تأثير القيادة التحويلية على أداء الموظف من خلال الثقافة التنظيمية والدافع كمتغير التدخل (دراسة حالة في شركة سونج هيونج إندونيسيا (PT. Sung Hyung Indonesia)

المشرف: الدكتور سسوانتو، الماجستير  
الكلمات الرئيسية: القيادة التحويلية، الثقافة التنظيمية، الدافع، أداء الموظف.

يحتاج إلى أسلوب القيادة المناسبة للحصول على أداء جيد الذي يمكن ان يحل المشاكل التي تواجهها الأتباع أو الشركات. يعرف أسلوب القيادة بطريقة زعيم لان يؤثر على سلوك المرؤوسين للتعاون والعمل بشكل مثمر لتحقيق الأهداف التنظيمية. اما الاهداف من هذا البحث هي معرفة تأثير كبير على القيادة التحويلية (X) على أداء الموظف (Y) التي تدفع مع متغير الثقافة المنظمة (Z1) والدافع (Z2)

استخدم هذا البحث المنهج الكمي مع نوع البحث التفسري. مع موضوع البحث في شركة سونج هيونغ إندونيسيا في باجيران، كونونج كانغسير، بيجي، فاسوروان، جاوة الشرقية، إندونيسيا. هناك الفرضيات في هذا البحث. العينة في هذا البحث هي 77 المستطلعين. وجمع البيانات عن طريق الاستبيانات والمقابلات. تحليل البيانات في هذا البحث باستخدام طريقة تحليل المسار.

دلت نتائج البحث أن هناك تأثير كبير مباشرة للقيادة التحويلية (X) على أداء الموظف (Y) في شركة سونج هيونغ إندونيسيا بقدر 0.658 مع قيمة أهمية 0.001. القيادة التحويلية على أداء الموظف في شركة سونج هيونغ إندونيسيا غير مباشرة من خلال متغير الثقافة التنظيمية (Z1) وتؤثر كبيرا بقدر 0.381 مع قيمة أهمية 0.000. والقيادة التحويلية (X) تؤثر غير مباشر على أداء الموظف (Y) في شركة سونج هيونغ إندونيسيا من خلال الدافع متغير (Z2) وتؤثر كبيرا من 0.171 مع قيمة أهمية 0.000. وخلصت أن القيادة التحويلية لها تأثير كبير على أداء الموظف في شركة سونج هيونغ إندونيسيا مباشرة أو غير مباشرة



## **BAB I PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Sumber daya manusia mempunyai peranan yang sangat penting dalam setiap penyelenggaraan kegiatan, baik dalam organisasi pemerintahan maupun swasta. Karena manusia sebagai perencana, pengubah, dan pengendali sumber daya yang lain dalam suatu organisasi. Hal ini sesuai dengan pendapat yang menyatakan bahwa: Keberhasilan suatu organisasi baik besar maupun kecil bukan semata-mata ditentukan oleh Sumber Daya Alam yang tersedia, akan tetapi banyak ditentukan oleh kualitas Sumber Daya Manusia yang berperan merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan organisasi yang bersangkutan (Manullang, 2004: 19).

Manajemen sumber daya manusia merupakan sarana untuk meningkatkan kualitas manusia yang ada dalam suatu perusahaan, dengan memperbaiki kualitas sumber daya manusia yang ada, maka akan meningkat pula Kinerja Karyawan dan akan mempengaruhi terhadap daya hasil perusahaan. Menurut Prawirosentono (2002:2) Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Menurut Gibson (Suhendi, 2010 : 190), ada tiga faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan diantara ialah kepemimpinan. Kepemimpinan adalah proses

mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerjasama dari orang-orang diluar kelompok, (Rivai, 2005: 3).

Untuk memperoleh kinerja yang baik butuh sebuah gaya kepemimpinan yang tepat yang bisa mengatasi persoalan-persoalan yang dihadapi pengikutnya ataupun perusahaan. Gaya kepemimpinan diartikan sebagai cara seseorang pemimpin untuk mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi (Melayu, 2003:167). Kepemimpinan Transformasional adalah pemimpin yang mencurahkan perhatiannya kepada persoalan-persoalan yang dihadapi pengikutnya dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikutnya dengan cara memberikan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuannya (Robbins dan Coulter 2010:473).

Selain kepemimpinan, Kinerja Karyawan tidak akan terlepas dari Budaya Organisasi yang ada dalam perusahaan tersebut, karena Budaya Organisasi merupakan seperangkat asumsi sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa Budaya Organisasi merupakan keyakinan dan nilai-nilai yang ada pada organisasi yang diyakini serta dijadikan sebagai acuan

oleh seluruh anggotanya dalam melakukan pekerjaan sebagai petunjuk dalam memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah tertentu, sehingga akan menjadi sebuah nilai, aturan, dan acuan di dalam lingkungan organisasi (Mangkunegara, 2005: 113).

Selanjutnya motivasi kerja sangat penting bagi seorang karyawan, manajer ataupun bagi para pemimpin karena dengan motivasi yang tinggi, maka pekerjaan (tugas) dilakukan dengan bersemangat dan bergairah sehingga akan dicapai suatu hasil yang optimal (prestasi yang tinggi) yang tentunya akan mendukung tercapainya tujuan yang diinginkan dengan efisien dan efektif, (Mohyi, 1999: 157).

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh sanjiwani dan sauna (2016) bahwasanya, Berdasarkan hasil analisis data diketahui bahwa Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan bagus hayden hotel kuta Bali berpengaruh signifikan positif. Demikian pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Baskoro, dkk (2015) bahwasanya Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan SMK Telkom Sandhy Putra Banjarbaru. Hasil yang sama juga disampaikan Sani dan Maharani bahwa Variabel kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja dosen UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Penelitian yang dilakukan oleh Quintana dkk (2014) bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian terdahulu tentang Budaya Organisasi yang dilakukan oleh Djuremi, dkk (2016) bahwa dalam penelitiannya terdapat pengaruh yang positif dan

signifikan antara Budaya Organisasi terhadap kinerja pegawai pada dinas pasar Kota Semarang. Kemudian hasil yang sama juga disampaikan oleh Usmany, dkk (2016) dari hasil penelitiannya menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Selanjutnya penelitian terdahulu tentang motivasi disampaikan oleh Wahyuningsih, dkk (2013) bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Angkasa Pura I (persero) Bandara Internasional Sultan Hasanuddin Makassar. Begitu pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Tampi (2014) bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Negara Indonesia, Tbk (Regional Sales Manado).

Tetapi hasil yang berbeda disampaikan oleh Nurhidayah (2015) Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Karyawan PT. Kreasi Santosa Abadi. Kemudian dari penelitian yang dilakukan oleh Nurudin dan Rohendi (2016) menyatakan bahwa dalam hasil penelitiannya gaya Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan, tetapi Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari beberapa penelitian terdahulu diatas, terdapat perbedaan terkait pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja karyawan. Berangkat dari perbedaan tersebut peneliti berasumsi bahwa Kepemimpinan Transformasional tidak selalu mempengaruhi Kinerja Karyawan dan peneliti tertarik untuk mengkaji pada PT. Sung Hyung Indonesia.

PT Sung Hyung Indonesia merupakan perusahaan manufaktur yang memproduksi sepatu dan pernik-pernik lain mengenai sepatu. Didirikan pada

tanggal 18 Agustus 2008. Memiliki induk perusahaan yang berada Di Korea Selatan yakni Shun Hyun Faktory. Shung Hyun Faktory mempunyai dua anak cabang yaitu terletak di Vietnam (Sung Hyung Vietnam) dan di Indonesia (Sung Hyung Indonesia). Sung Hyung Indonesia bertempat di Dsn Paejeran, Ds Gunung Gangsir, Kec Beji Kab. Pasuruan, Jawa Timur, Indonesia.

Pada PT Sung Hyung Indonesia menerapkan gaya Kepemimpinan Transformasional, hal ini terlihat dari ketundukan dan kekaguman karyawannya terhadap pimpinan. Selain itu hubungan antarapimpinan dan bawahannya yang menjalin hubungan kerja dan bersaudaraan yang cukup baik. Jadi diluar urusan kerja, baik pimpinan maupun karyawan bagian produksi saling menghormati dan tidak membedakan antara bawahan dan atasan. Sehingga tercipta satu budaya yang baik. Saat karyawan mempunyai masalah dalam pekerjaan maupun hubungan antar sesama karyawan lain, maka tidak sungkan untuk membawa masalah ke atasan, sehingga akan terselesaikan dengan kekeluargaan.

Gaya kepemimpinan yang ada di PT Sung Hyung Indonesia tersebut sesuai dengan perilaku Kepemimpinan Transformasional yang dikemukakan oleh Bass dan Avolio 1990 (Supriyanto, 2005: 305) yaitu perilaku Kepemimpinan Transformasional mempunyai empat jenis perilaku yaitu Pengaruh Ideal, Pertimbangan Individual, Motivasi Inspirasional, Stimulasi Intelektual. Untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi dengan Budaya Organisasi dan motivasi maka peneliti mencoba kebenaran teori yang sudah ada dengan menggunakan metode analisis path.



Berdasarkan uraian di atas, maka penelitian ini ditujukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Budaya Organisasi dan motivasi, sehingga judul penelitian ini adalah **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Budaya Organisasi Dan Motivasi Sebagai Variable Intervening”** pada PT Sung Hyung Indonesia.



## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah di uraikan di atas, maka dalam hal ini penulis merumuskan masalah sebagai berikut :

1. Apakah Kepemimpinan Transformasional (X) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) secara langsung di PT Sung Hyung Indonesia ?
2. Apakah Kepemimpinan Transformasional (X) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Budaya Organisasi ( $Z_1$ ) dan Motivasi ( $Z_2$ ) secara tidak langsung di Pada PT Sung Hyung Indonesia?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Dalam penelitian ini tujuan yang ingin dicapai adalah :

1. Untuk menguji dan menganalisa pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) secara langsung.
2. Untuk menguji dan menganalisa pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Budaya Organisasi dan Motivasi (Z) secara tidak langsung.

## 1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan penulis dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

### 1. Bagi Peneliti

Dengan dilakukannya penelitian ini, hasilnya diharapkan dapat memberikan tambahan informasi terhadap perkembangan keilmuan, khususnya

ilmu manajemen, konsentrasi Sumber Daya Manusia yang membahas tentang pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Budaya Organisasi dan motivasi.

## 2. Bagi Perusahaan

Penelitian ini berguna sebagai pertimbangan tentang pengaruh Kepemimpinan Transformasional dalam menjalankan perusahaan yang dampaknya pada Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Budaya Organisasi dan motivasi.

## 3. Bagi Universitas

Manfaat penelitian bagi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, diharapkan dapat memberikan input dalam pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya ilmu manajemen, konsentrasi Sumber Daya Manusia yang membahas tentang pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Budaya Organisasi dan motivasi.

## BAB II KAJIAN PUSTAKA

### 2.1. Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian terdahulu digunakan untuk memperoleh gambaran untuk menyusun kerangka berfikir, juga untuk membandingkan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang sedang dilakukan sehingga akan terus berkembang. Beberapa hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian ini ialah sebagai berikut :

Pertama, penelitian yang dilakukan oleh Sanjiwani dan Sauna (2016) yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional , Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bagus Hayden Hotel Kuta, Bali. Tujuan penelitian mengetahui pengaruh gaya Kepemimpinan Transformasional , kepuasan kerja, dan komitmen organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Bagus Hayden Hotel. Dengan teknik analisis data regresi linier berganda dan menggunakan rumus *Slovin* sebanyak 56 responden. Analisis membuktikan gaya Kepemimpinan Transformasional , kepuasan kerja, dan komitmen organisasi berpengaruh simultan dan parsial terhadap Kinerja Karyawan pada Bagus Hayden Hotel. kepuasan kerja berpengaruh langsung dominan terhadap Kinerja Karyawan pada Bagus Hayden Hotel.

Kedua, penelitian yang dilakukan Baskoro, dll (2015) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan SMK Telkom Sandhy Putra Banjarbaru. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya Kepemimpinan Transformasional (7 item) sebagai variabel / bebas, motivasi eksogen kerja (3 item) dan Kinerja Karyawan (3 item)

sebagai variabel endogen / terikat dengan SMK Telekomunikasi Sandhy Putra Banjarbaru Kalimantan Selatan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan populasi 63 orang, diambil sampel 58 orang. Dalam penelitian ini digunakan kuesioner untuk mengungkapkan variabel yang mempengaruhi keputusan responden.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa : 1) Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap Motivasi Kerja. Koefisien path yang bertanda positif mengindikasikan bahwa semakin efektif gaya Kepemimpinan Transformasional mengakibatkan semakin meningkatnya motivasi kerja. 2) Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Koefisien path yang bertanda positif mengindikasikan bahwa semakin efektif Motivasi Kerja mengakibatkan semakin meningkatnya Kinerja Karyawan. 3) Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Koefisien path yang bertanda positif mengindikasikan bahwa semakin efektif gaya Kepemimpinan Transformasional mengakibatkan semakin meningkatnya Kinerja Karyawan. 4) Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja. Hal ini ditunjukkan dengan koefisien ( $R^2$ ) sebesar 68 %, artinya pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan adalah sebesar 68 %, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lainnya.



Ketiga, penelitian yang dilakukan oleh Sani dan Maharani, (2012) *The Impacts Of Transformasional Leadersip And Organizational Commitmen On Job Performance With The Among Lectures Of Faculty In The Islamic Maulana Malik Ibrahim Malang University : The Mediting Effects Of Organizational Citizenship Behavior*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi dan perilaku budaya organisasi (OCB) terhadap kinerja dosen. Populasi penelitian adalah 333 dosen UIN Maulana Malik Ibrahim, Malang, Jawa Timur Indonesia. Data dikumpulkan melalui empat kuesioner. Penelitian ini menggunakan metode statistik regresi multivariat dan analisis jalur untuk analisis data.

Hasil yang diperoleh dalam penelitian ini menunjukkan bahwa Variabel kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja dosen. Komitmen organisasi berpengaruh langsung dan positif terhadap perilaku organisa. Sementara prilaku organisasi secara otomatis meramalkan kinerja pekerjaan dosen. Karenanya, Kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung dan positif terhadap kinerja pekerjaan dosen.

Keempat, penelitian yang dilakukan Nurhidayah (2015) yang berjudul *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasional terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan PT. Kreasi Sentosa Abadi, Tbk*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Responden penelitian ini adalah karyawan dari perusahaan distributor

di PT. Kreasi Sentosa Abadi, Tbk, Jakarta, Indonesia yang berjumlah 70 orang. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Structural Equation Model (SEM).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasional dan kepuasan kerja, 2) Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan, 3) komitmen organisasional memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja, 4) komitmen organisasional tidak memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan, dan 5) kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.

Kelima, penelitian yang dilakukan oleh Nurudin dan Rohendi (2016) yang berjudul Gaya Kepemimpinan Transformasional , Budaya Organisasi, Dan Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Komitmen Organisasi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menjelaskan dan menganalisis lebih jauh mengenai pengaruh gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan mediasi komitmen organisasi. Penelitian dilakukan di Lembaga Penyiaran Publik (LPP) TVRI Jawa Barat. Populasi penelitian ini berjumlah 298 orang. Teknik sampling yang digunakan adalah Simple Random Sampling dengan jumlah sampel sebanyak 75 orang. Pengambilan data menggunakan kuesioner, metode analisis data menggunakan *Path Analysis*.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukan bahwa gaya Kepemimpinan Transformasional secara signifikan berpengaruh terhadap komitmen organisasi, Budaya Organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen

organisasi, komitmen organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, gaya Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Budaya Organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh dan signifikan gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui komitmen organisasi, terdapat pengaruh dan signifikan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui komitmen organisasi.

Keenam penelitian yang dilakukan oleh Djuremi dkk (2016) yang berjudul pengaruh lingkungan kerja, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Pada dinas pasar kota semarang. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja, budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Dinas Pasar Kota Semarang. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 60 responden dengan menggunakan teknik pengambilan sampel adalah *accidental sampling* yaitu pengambilan sampel pada pegawai Dinas Pasar Kota Semarang yang kebetulan dijumpai oleh peneliti. Metode analisis data menggunakan regresi linier berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai, (2) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Budaya Organisasi terhadap kinerja pegawai, (3) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai; (4) lingkungan kerja, Budaya Organisasi dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Ketujuh penelitian yang dilakukan oleh Usmany, dkk (2016) yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan (Studi pada karyawan pabrik gondorukem dan terpentin sukun perum perhutani kesatuan bisnis mandiri industri gondorukem dan terpentin II, ponorogo). Penelitian ini menggunakan metode *explanatory research*, dengan pendekatan kuantitatif melalui kuisioner dan dokumentasi. Sampel pada penelitian ini berjumlah 43 responden. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis jalur (*path analysis*).

Berdasarkan hasil analisis data dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan, maka dari penelitian ini dapat diambil kesimpulan sebagai berikut, pertama, terdapat pengaruh signifikan antara Budaya Organisasi terhadap komitmen organisasional dengan koefisien beta sebesar 0,672, t hitung sebesar 5,812 dan nilai probabilitas  $(0,000) < 0,05$ . Kedua, terdapat pengaruh signifikan antara komitmen organisasional terhadap Kinerja Karyawan dengan koefisien beta sebesar 0,403, t hitung sebesar 2,694 dan nilai probabilitas  $(0,010) < 0,05$ . Ketiga, terdapat pengaruh signifikan antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan koefisien beta 0,378, t hitung sebesar 2,531 dan probabilitas  $(0,015) < 0,05$  yang berarti ada pengaruh yang signifikan. Variabel Budaya Organisasi juga berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan melalui komitmen organisasional dengan besarnya pengaruh tidak langsung sebesar 0,271.

Kedelapan penelitian yang dilakukan oleh Wahyuningsih, dkk (2013) yang berjudul Pengaruh Motivasi, Disiplin Dan Kompetensi Terhadap Kinerja

Karyawan PT. Angkasa Pura I (PERSERO) Bandara Internasional Sultan Hasanuddin Makassar.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi, disiplin, dan kompetensi terhadap Kinerja Karyawan PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Sultan Hasanuddin Makassar, dan menganalisis variabel yang berpengaruh dominan terhadap Kinerja Karyawan PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Sultan Hasanuddin Makassar. Sampel dipilih sebanyak 100 orang. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara dan kuesioner. Data dianalisis secara deskriptif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi, kedisiplinan, dan kompetensi yang berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Sultan Hasanuddin Makassar. Variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Sultan Hasanuddin Makassar adalah disiplin. Variabel motivasi, kedisiplinan dan kompetensi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Angkasa Pura I Bandara Hasanuddin Makassar.

Kesembilan penelitian yang dilakukan oleh Tampi (2014) yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada karyawan PT. Bank Negara Indonesia tbk (Regional Sales Manado). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada karyawan PT. Bank Negara Indonesia Tbk (Regional Sales Manado).



Metode analisis yang digunakan adalah metode deskriptif kuantitatif dengan pendekatan korelasi ganda dan regresi ganda dan menggunakan program SPSS version 18.0. Berdasarkan hasil data persamaan analisis, regresi yang diperoleh adalah sebagai berikut:  $Y = 4.240 + 0.270 x_1 + 0,542 X_2$

Berdasarkan pengujian hipotesis menggunakan uji T bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian secara simultan dengan menggunakan uji F, menunjukkan bahwa semua variabel bebas berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai R Square sebesar 0,637 yang dapat diartikan bahwa pengaruh variabel X (gaya kepemimpinan dan motivasi) terhadap variabel Y (kinerja karyawan) adalah sebesar 63,7% sedangkan sisanya 36,3% dipengaruhi variabel lain diluar variabel yang diteliti.

Kesepuluh penelitian yang dilakukan oleh Quintana dkk (2014) *Assessing the Effects of Leadership Styles on Employees' Outcomes in International Luxury Hotels* Penelitian ini menguji pengaruh Kepemimpinan Transformasional, transaksional, dan non transaksional pada karyawan hotel termasuk usaha ekstra, efisiensi dirasakan, dan kepuasan karyawan. Dari sebelas hotel bintang 4 di Spanyol menyediakan mengumpulkan data Serangkaian analisis statistik (1) mengidentifikasi unsur tiga gaya kepemimpinan menggunakan multi-factor leadership questionnaire (MLQ-5X)).

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa " atribut ideal " Kepemimpinan Transformasional dan " kontingen kontingen " dari kepemimpinan transaksional adalah faktor terpenting yang secara positif

mempengaruhi ketiga hasil (yaitu, usaha ekstra, efisiensi yang dirasakan, dan kepuasan). Untuk menilai efek moderat dari berbagai jenis kepemilikan hotel sifat pada hubungan antara gaya kepemimpinan dan hasil kegiatan karyawan selain kedua hal tersebut unsur, faktor signifikan yang menunjukkan positif atau Hubungan negatif bervariasi tergantung jenisnya hasil individu serta kepemilikan properti hotel

**Table 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

| No | Nama, Tahun, Judul Penelitian                                                                                                                                                    | Variable Penelitian                                                                                                                                                    | Metode Analisis                  | Hasil Penelitian                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Sanjiwani dan Sauna (2016) yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bagus Hayden Hotel Kuta, Bali. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kepemimpinan Transformasional</li> <li>- Kepuasan kerja</li> <li>- Komitmen organisasi</li> <li>- Kinerja karyawan</li> </ul> | Analisis regresi linier berganda | gaya Kepemimpinan Transformasional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi berpengaruh simultan dan parsial terhadap Kinerja Karyawan pada Bagus Hayden Hotel. kepuasan kerja berpengaruh langsung dominan terhadap Kinerja Karyawan pada Bagus Hayden Hotel.                                                                                                                                                                                                                                    |
| 2  | Baskoro, dkk (2015) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan SMK Telkom Sandhy Putra Banjarbaru.                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kepemimpinan Transformasional</li> <li>- Motivasi kerja</li> <li>- Kinerja karyawan</li> </ul>                                | Analisis path (jalur)            | Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap Motivasi Kerja. Koefisien path yang bertanda positif mengindikasikan bahwa semakin efektif gaya Kepemimpinan Transformasional mengakibatkan semakin meningkatnya motivasi kerja. 2) Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Koefisien path yang bertanda positif mengindikasikan bahwa semakin efektif Motivasi Kerja mengakibatkan semakin meningkatnya |

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                            |                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                            |                                                                         | <p>Kinerja Karyawan. 3) Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Koefisien path yang bertanda positif mengindikasikan bahwa semakin efektif gaya Kepemimpinan Transformasional mengakibatkan semakin meningkatnya Kinerja Karyawan. 4) Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja. Hal ini ditunjukkan dengan koefisien (<math>R^2</math>) sebesar 68 %, artinya pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan adalah sebesar 68 %, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lainnya.</p> |
| 3 | <p>Sani, Maharani (2012) The Impacts Of Transformasional Leadersip And Organizational Commitmen On Job Performance With The Among Lectures Of Faculty In The Islamic Maulana Malik Ibrahim Malang University : The Mediting Effects Of Organizational Citizenship Behavior</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kepemimpinan Transformasional</li> <li>- Kinerja dosen</li> <li>- Komitmen Organisasi</li> <li>- OCB</li> </ul>                   | <p>Analisis statistik regresi multivariat<br/>Analisis path (jalur)</p> | <p>Variabel kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja dosen. Komitmen organisasi berpengaruh langsung dan positif terhadap perilaku organisasi. Sementara perilaku organisasi secara otomatis meramalkan kinerja pekerjaan dosen. Karenanya, Kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung dan positif terhadap kinerja pekerjaan dosen..</p>                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 4 | <p>Nurhidayah (2015) yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasional terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan PT. Kreasi Sentosa Abadi, Tbk.</p>                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kepemimpinan Transformasional</li> <li>- Komitmen organisasional</li> <li>- Kepuasan kerja</li> <li>- Kinerja karyawan</li> </ul> | <p>Structural Equation Model (SEM).</p>                                 | <p>1) Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasional dan kepuasan kerja.<br/>2) Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.<br/>3) Komitmen organisasional memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja.<br/>4) Komitmen organisasional tidak memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan.<br/>5) Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.</p>                                                                                                                            |

|   |                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                           |                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5 | Nurudin dan Rohendi (2016) yang berjudul Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Dan Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Komitmen Organisasi.(study kasus pada Lembaga Penyiaran Publik (LPP) TVRI Jawa Barat.)    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kepemimpinan Transformasional</li> <li>- Budaya Organisasi</li> <li>- Kinerja Karyawan</li> <li>- Komitmen organisasi</li> </ul> | Analisis Path (jalur)                                        | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Gaya Kepemimpinan Transformasional secara signifikan berpengaruh terhadap komitmen organisasi.</li> <li>2) Budaya Organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi.</li> <li>3) Komitmen organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> <li>4) Gaya Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> <li>5) Budaya Organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> <li>6) Terdapat pengaruh dan signifikan gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui komitmen organisasi.</li> <li>7) Terdapat pengaruh dan signifikan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui komitmen organisasi.</li> </ol> |
| 6 | Djuremi dkk (2016) Pengaruh lingkungan kerja, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Pada dinas pasar kota semarang.                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lingkungan kerja</li> <li>- Budaya Organisasi</li> <li>- Kepemimpinan</li> <li>- Kinerja</li> </ul>                              | Regresi linier berganda.                                     | <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai,</li> <li>(2) Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Budaya Organisasi terhadap kinerja pegawai,</li> <li>(3) Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai;</li> <li>(4) Lingkungan kerja, Budaya Organisasi dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 7 | Usmany, dkk (2016) yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan (Studi pada karyawan pabrik gondorukem dan terpentin sukun perum perhutani kesatuan bisnis mandiri industri | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Budaya Organisasi</li> <li>- Komitmen organisasi</li> <li>- Kinerja karyawan</li> </ul>                                          | Analisis deskriptif Analisis jalur ( <i>path analysis</i> ). | Berdasarkan hasil analisis data dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan, maka dari penelitian ini dapat diambil kesimpulan sebagai berikut, pertama, terdapat pengaruh signifikan antara Budaya Organisasi terhadap komitmen organisasional dengan koefisien beta sebesar 0,672, t hitung sebesar 5,812 dan nilai probabilitas $(0,000) < 0,05$ . Kedua, terdapat pengaruh signifikan antara komitmen organisasional terhadap Kinerja Karyawan dengan koefisien beta sebesar 0,403, t hitung sebesar 2,694 dan nilai probabilitas $(0,010) < 0,05$ . Ketiga, terdapat pengaruh signifikan antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan koefisien beta 0,378, t hitung sebesar 2,531 dan probabilitas $(0,015) < 0,05$ yang                                                                      |



|   |                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                   |                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   | gondorukem dan terpentin II, ponorogo).                                                                                                                                      |                                                                                                                                   |                                 | berarti ada pengaruh yang signifikan. Variabel Budaya Organisasi juga berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan melalui komitmen organisasional dengan besarnya pengaruh tidak langsung sebesar 0,271.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 8 | Wahyuningsih, Dkk (2013) Pengaruh Motivasi, Disiplin Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Angkasa Pura I (PERSERO) Bandara Internasional Sultan Hasanuddin Makassar. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivasi</li> <li>- Disiplin</li> <li>- Kopetensi</li> <li>- Kinerja karyawan</li> </ul> | Analisis Deskriptif             | Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi, kedisiplinan, dan kompetensi yang berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Sultan Hasanuddin Makassar. Variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Sultan Hasanuddin Makassar adalah disiplin. Variabel motivasi, kedisiplinan dan kompetensi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Angkasa Pura I Bandara Hasanuddin Makassar                   |
| 9 | Tampi (2014) yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada karyawan PT. Bank Negara Indonesia tbk (Regional Sales Manado).            | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Kepemimpinan</li> <li>-Motivasi</li> <li>-Kinerja</li> </ul>                              | Analisis Deskriptif kuantitatif | Berdasarkan pengujian hipotesis menggunakan uji T bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian secara simultan dengan menggunakan uji F, menunjukkan bahwa semua variabel bebas berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai R Square sebesar 0,637 yang dapat diartikan bahwa pengaruh variabel X (gaya kepemimpinan dan motivasi) terhadap variabel Y (kinerja karyawan) adalah sebesar 63,7% sedangkan sisanya 36,3% dipengaruhi variabel lain diluar variabel yang diteliti. |



|    |                                                                                                                      |                                                                                                                                                                      |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 10 | Quintana dkk (2014) Assessing the Effects of Leadership Styles on Employees' Outcomes in International Luxury Hotels | -Kepemimpinan Transformasional<br>-Kepemimpinan Transaksional<br>-Kepemimpinan Non transformasional<br>-Usaha Ekstra<br>-Efisiensi yang dirasakan<br>-Kepuasan kerja |  | Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa "atribut ideal" Kepemimpinan Transformasional dan "kontingen kontingen" dari kepemimpinan transaksional adalah faktor terpenting yang secara positif mempengaruhi ketiga hasil (yaitu, usaha ekstra, efisiensi yang dirasakan, dan kepuasan). Untuk menilai efek moderat dari berbagai jenis kepemilikan hotel sifat pada hubungan antara gaya kepemimpinan dan hasil kegiatan karyawan selain kedua hal tersebut unsur, faktor signifikan yang menunjukkan positif atau hubungan negatif bervariasi tergantung jenisnya hasil individu serta kepemilikan properti hotel |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## 2.2. Landasan Teori

### 2.2.1. Kepemimpinan

Definisi kepemimpinan banyak dikemukakan oleh para ahli sesuai dengan penelitian mereka. Berikut ini adalah beberapa pengertian tentang kepemimpinan menurut para ahli yang dikutip dari Garry Yulk dalam terjemahan Budi Suprianto (2005 : 4) sebagai berikut :

1. Kepemimpinan adalah perilaku individu yang mengarahkan aktifitas kelompok untuk mencapai sasaran bersama (Hemphil dan Coons, 1957: 7).
2. Kepemimpinan adalah pengaruh tambahan yang melebihi dan berada di atas kebutuhan mekanis dalam mengarahkan organisasi secara rutin (D. Katz & Kahn, 1978: 528).
3. Kepemimpinan dilaksanakan ketika seseorang memobilisasi sumber daya institusional, politis, psikologis, dan sumber-sumber lainnya untuk

mengaktifkan, melibatkan, dan memenuhi motivasi pengikutnya (Burns, 1978: 18).

4. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kelompok yang terorganisir untuk mencapai sasaran (Rauch & Behling, 1984: 46).
5. Kepemimpinan adalah proses memberikan tujuan (arahan yang berarti) keusaha kolektif, yang menyebabkan adanya usaha yang dikeluarkan untuk mencapai tujuan (Jacobs & Jaques, 1990: 281).
6. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk bertindak di luar budaya untuk memulai proses perubahan evolusi agar lebih adaptif (E. H. Schein, 1992: 2).
7. Kepemimpinan adalah proses membuat orang memahami manfaat bekerja dengan orang lain, sehingga mereka paham dan mau melakukannya (Drath dan Palus, 1994: 4).
8. Kepemimpinan adalah cara mengartikulasikan visi, mewujudkan nilai, dan menciptakan lingkungan guna mencapai sesuatu (Richards dan Eagel, 1986: 4).
9. Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektifitas dan keberhasilan organisasi (House et. Al., 1999: 184).

Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi bawahannya (Nawawi, 2003:115).

Menurut Italiani (2013: 453) kepemimpinan adalah proses memimpin sebuah kelompok dan mempengaruhi kelompok tersebut untuk mencapai tujuan. Menurut Terry (Ruyatnasih dkk : 2013:1106) kepemimpinan adalah kemampuan seseorang atau pemimpin, untuk mempengaruhi perilaku orang lain menurut keinginan-keinginannya dalam keadaan tertentu.

Sedangkan menurut Stoner (Umar, 2005: 31) kepemimpinan adalah proses pengarahan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok. Dan menurut Siagian (2003: 8) kepemimpinan adalah suatu kemampuan seseorang meyakinkan orang lain sehingga dapat diarahkan maksimal untuk melaksanakan tugas-tugas tertentu. Menurut Jacob (1990) kepemimpinan adalah interaksi antar individu dan bila seseorang memberikan informasi dengan cara tertentu, sehingga yang lain akan mengerti bahwa hasil kerjanya akan lebih baik bila ia berperilaku seperti yang diusulkan atau yang diinginkan.

Berdasarkan dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan dalam mengarahkan dan mempengaruhi bawahan atau kelompok untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan organisasi.

## **2.2.2. Kepemimpinan Transformasional**

### **2.2.2.1. Definisi Kepemimpinan Transformasional**

Dalam Kepemimpinan Transformasional yang merupakan perluasan dari kepemimpinan karismatik, pemimpin menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi para karyawan untuk berprestasi melampaui harapan. Dalam hal ini, para karyawan merasa percaya, kagum, loyal, dan hormat kepada pemimpinnya

sehingga mereka termotivasi untuk melakukan apa yang diharapkan dari mereka (Supriyanto, 2012: 696).

Menurut Robbins dan Coulter (2007:194) pemimpin transformasional adalah pemimpin yang memberikan pertimbangan yang sifatnya individu dan stimulasi intelektual, serta memiliki kharisma. Menurut Italiani (2013:455) Kepemimpinan Transformasional adalah kepemimpinan sejati, dimana seorang pemimpin memberikan motivasi kepada bawahannya untuk bekerja secara maksimal agar tercapai tujuan perusahaan dan seorang pemimpin yang memberikan inspirasi serta inovasi terhadap perusahaan.

#### **2.2.2.2. Ciri-ciri Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan Transformasional diprediksikan mampu mendorong terciptanya efektifitas institusi pendidikan. Jenis kepemimpinan ini menggambarkan adanya tingkat kemampuan pemimpin untuk mengubah mentalitas dan perilaku pengikut menjadi lebih baik.

Kepemimpinan Transformasional memiliki makna dan orientasi masa depan (*future oriented*) institusi pendidikan diantaranya kebutuhan menanamkan budaya inovasi dan kreatifitas dalam meningkatkan kreativitas dalam meningkatkan mutu dan eksistensi institusi pendidikan. Hal ini penting karena warga institusi pendidikan terutama peserta didik berharap banyak untuk terciptanya institusi pendidikan yang berkualitas, produktif serta profesional dalam menapaki masa depan dan segala tantangan yang ada.

Ciri pemimpin transformasional diantaranya:

- a. Mampu mendorong pengikut untuk menyadari pentingnya hasil pekerjaan.
- b. Mendorong pengikut untuk lebih mendahulukan kepentingan organisasi
- c. Mendorong untuk mencapai kebutuhan yang lebih tinggi.

### 2.2.2.3. Indikator Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan Transformasional memiliki empat faktor yang bisa disebut 4I, yaitu :

1. Karisma idealism (Idealized Influence) yang dimiliki pemimpin.
2. Motivasi inspirasional (Inspirational Motivation) dari pemimpin dan pengikut.
3. Stimulasi intelektual (Intellectual Motivation) oleh pemimpin kepada pengikut.
4. Perhatian kepada individu (Individualized Consideration) dari pemimpin agar pengikutnya bertumbuh.

Para pemimpin Transformasional yang sesungguhnya yakni ketika membantu meninggikan kebutuhan dari para bawahan dalam mencapai dari apa yang diinginkan dan dalam mencapai aktualisasi, para pemimpin membantu dalam mencapai tingkat kedewasaan moral yang lebih tinggi dan ketika para pemimpin mampu menggerakkan para bawahannya untuk melepaskan kepentingan diri mereka sendiri demi kebaikan grup, organisasi maupun masyarakat. Bass dan Avolio 1994. (Junaidi 2013:19).



Menurut Bass dan Avolio 1995 (Wagimo dan Djameludin, 2013:116-117) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki empat karakteristik, yaitu :

1. *Idealized Influenced* (Karisma)

Memberikan visi dan misi, menanamkan rasa bangga, mendapatkan respect dan kepercayaan. Pemimpin transformasional terlihat karismatik oleh pengikutnya dan mempunyai suatu kekuatan dan pengaruh. Karisma umumnya berkenaan dengan tindakan pengikut (follower) sebagai reaksi atas perilaku pemimpinnya. Pemimpin transformasional membangkitkan dan semangat pengikutnya dengan sebuah visi dan misi yang mendorong bawahan untuk melakukan usaha yang lebih dalam mencapai tujuan. Pengikut akan selalu berusaha untuk menyamai pemimpinnya. Sehingga pemimpin berkharisma akan sepenuhnya dihormati, memiliki referent power, sehingga layak ditiru, memiliki standart yang tinggi dan menetapkan tujuan yang menantang bagi pengikutnya.

2. *Inspirational Motivation* (inspirasi)

Pemimpin transformasional selalu memotivasi dan merangsang bawahannya dengan menyiapkan pekerjaan yang berarti dan menantang, antusiasme dan optimisme ditunjukkan. Pemimpin selalu mengkomunikasikan visi, misi dan harapan-harapan dengan tujuan agar bawahan mempunyai komitmen yang tinggi untuk mencapai tujuan.

3. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi intelektual)

Pemimpin selalu menstimuli bawahannya secara intelektual, sehingga mereka menjadi inovatif dan kreatif dalam menyelesaikan masalah dengan cara-

cara yang baru. Selain itu, pemimpin mengajarkan dengan melihat kesulitan sebagai masalah yang harus diselesaikan dan memberikan penyelesaian masalah secara rasional.

#### 4. *Individualized Consideration* (Konsiderasi individual)

Pemimpin memberikan perhatian kepada karyawan secara individual, seperti : kebutuhan karyawan untuk berprestasi, memberikan gaji, memberi nasehat kepada karyawan sehingga karyawan dapat tumbuh dan berkembang. 30 Pendapat Bass (dalam Mutamimah, 2001:3) tersebut didukung oleh pendapat Yulk (1998:297) dan O'Leary (2001:22) yang menyatakan bahwa *Charismatic Leadership, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation dan Individualized Consideration* mempunyai pengaruh terhadap kepemimpinan transformasional.

#### 2.2.2.4. **Kepemimpinan Transformasional dalam Islam**

Dalam konsep islam, semua orang adalah pemimpin, paling tidak dalam lingkungannya sendiri atau ia merupakan pemimpin bagi dirinya sendiri. Jadi jika konsep ini di sadari, menjadi pemimpin bukanlah sesuatu hal yang istimewa, jabatan ini selalu ada di sepanjang hayat manusia. Dalam firman Allah ( QS. Al-Baqarah : 30)

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّىْ جَاعِلٌ فِى الْاَرْضِ خَلِيْفَةً ۖ قَالُوْۤا فِىْهَا مَنْ  
يُّفْسِدُ فِىْهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ اِنِّىْ  
اَعْلَمُ اَتَجْعَلُ مَا لَا تَعْلَمُوْنَ ﴿٢٠﴾

Artinya : ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: "Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal Kami Senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui."

### 2.2.3. Budaya Organisasi

#### 2.2.3.1. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya Organisasi merupakan seperangkat asumsi sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang di kembangkan dalam organisasi yang di jadikan pedoman tingkah laku anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal. Dengan demikian dapat di tarik kesimpulan bahwa Budaya Organisasi merupakan keyakinan dan nilai-nilai yang ada pada organisasi yang di yakini serta di jadikan sebagai acuan oleh seluruh anggotanya dalam melakukan pekerjaan sebagai petunjuk dalam memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah tertentu, sehingga akan menjadi sebuah nilai, aturan, dan acuan di dalam lingkungan organisasi (Mangkunegara, 2005: 113).

Menurut Robbins (2001:59) mengatakan Budaya Organisasi merupakan suatu system pengertian bersama yang di pegang oleh anggota suatu organisasi

yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya. Budaya Organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku para anggota di dalam suatu organisasi. Secara individu maupun kelompok seseorang tidak akan terlepas dari Budaya Organisasi dan pada umumnya anggota organisasi akan di pengaruhi oleh beraneka ragamnya sumber daya yang ada.

Robbins (2008:279) juga menyatakan bahwa Budaya Organisasi merupakan suatu syestem makna bersama yang di anut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dengan yang lain. Budaya Organisasi adalah suatu system nilai yang di peroleh dan di kembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang di gunakan sebagai pedoman berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya yang kuat mampu memacu organisasi kearah perkembangan yang lebih baik.

#### 2.2.3.2. Karakteristik Budaya

Indrawijaya (2010:197) beberapa karakteristik dari budaya yang juga biasa di sebut sebagai elemen dasar dari konsep budaya :

- a. Budaya itu di ciptakan (*culture is invented*). Terdapat tiga sitem yang dapat menciptakan budaya itu sendiri, yakni: (1) ideological system atau komponen mental yang terdiri dari ide, kepercayaan, nilai dan pertimbangan berdasarkan apa yang mereka inginkan; (2) *technological systems query*, keterampilan, keahlian, dan seni yang mampu menghasilkan barang-barang; dan (3)

*organizational system* seperti sistem keluarga dan kelas sosial yang mungkin membentuk perilaku secara efektif.

- b. Budaya di pelajari (*culture is learned*). Untuk mengetahui bagaimana budaya individu atau kelompok, maka kita dapat mengamatinya dari perilaku keseharian dalam kehidupannya. Ini berarti bahwa budaya itu sendiri dapat dilihat dan diamati, sehingga administrasi atau manajemen dalam hal ini dapat menyesuaikan program kerjanya dengan budaya yang ada.
- c. Budaya secara sosial di turunkan (*culture is society shared*). Budaya merupakan kelompok perwujudan secara manusiawi. Nilai-nilai dan kebiasaan yang di anut oleh orang zaman dahulu secara terus-menerus dianut oleh generasi berikutnya.
- d. Budaya bersifat adaptif (*culture is adaptive*). Budaya yang tidak memberikan manfaat (kepuasan) cenderung akan di tinggalkan dan masyarakat mencoba menyesuaikan budaya yang baru untuk memberikan kepuasan.
- e. Budaya memberikan petunjuk (*culture is prescriptive*). Apa yang biasa dilakukan oleh kelompok masyarakat tertentu akan memberikan isyarat kepada pemasar (orang lain) bahwa begitulah keinginan mereka. Dan keinginan itu harus segera dipenuhi sehingga memberikan kepuasan bagi mereka.

Sedangkan karakteristik Budaya Organisasi menurut Robbins (2006: 279) dikemukakan ada tujuh karakteristik primer yang secara bersama-sama menangkap hakikat Budaya Organisasi. Ketujuh karakter tersebut yaitu:



1. Inovasi dan mengambil risiko berkaitan dengan sejauh mana para anggota organisasi/karyawan didorong untuk inovatif dan berani mengambil risiko.
2. Perhatian pada rincian berkaitan dengan sejauh mana para anggota organisasi/karyawan diharapkan mau memperlihatkan kecermatan (presisi), analisis dan perhatian kepada rincian.
3. Orientasi hasil mendiskripsikan sejauh mana manajemen fokus pada hasil bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mendapatkan hasil tersebut.
4. Orientasi manusia menjelaskan sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil kepada orang-orang di dalam organisasi tersebut.
5. Orientasi tim berkaitan dengan sejauh mana kegiatan kerja organisasi dilaksanakan dalam tim-tim kerja, bukan pada individu individu.
6. Agresivitas menjelaskan sejauh mana orang-orang dalam organisasi menunjukkan keagresifan dan kompetitif, bukan bersantai.
7. Stabilitas menjelaskan sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai lawan dari pertumbuhan.

Masing-masing ciri di atas dapat dinilai dalam sebuah rangkaian dari rendah sampai tinggi. Penilaian yang tinggi menunjukkan organisasi tersebut memiliki budaya yang kuat dan sebaliknya penilaian rendah menunjukkan Budaya Organisasi lemah. Dengan menilai ketujuh dimensi organisasi, orang akan mendapatkan gambaran yang majemuk mengenai budaya suatu organisasi.

### 2.2.3.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Mondy dan Noe yang dialih bahasakan oleh Djoko Santoso Moeljono (2005:23) mengemukakan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi terbentuknya budaya perusahaan, yaitu :

#### 1. Komunikasi

Komunikasi yang efektif dalam perusahaan mempunyai dampak yang positif terhadap budaya perusahaan. Dengan komunikasi efektif, manajer dapat melakukan sosialisasi tujuan dan misi perusahaan, menyampaikan peraturan perusahaan, dan memberitahukan kebijakan-kebijakan yang ditetapkan. Pola komunikasi yang terjadi dalam perusahaan menciptakan suatu pola tingkah laku karyawan dalam hubungan antara atasan dan bawahan, misalnya sejauhmana informasi dapat disebarkan dalam organisasi.

#### 2. Motivasi

Upaya-upaya manajemen memotivasi karyawannya juga membentuk budaya tersendiri dalam budaya perusahaan, apakah karyawan selalu dimotivasi oleh uang, bagaimana perusahaan memandang keras karyawan, atau sejauh mana perusahaan memperhatikan lingkungan kerja. Bagaimana perusahaan memotivasi karyawan untuk menunjukkan bagaimana perusahaan memandang sumber daya manusia yang ada di perusahaan itu, yang selanjutnya akan mempengaruhi berbagai kebijakan sumber daya manusia.

#### 3. Karakteristik Organisasi

Karakter organisasi juga mempengaruhi budaya perusahaan, ukuran dan kompleksitas organisasi akan menentukan tingkat spesialisasi dan hubungan

personal yang selanjutnya mempengaruhi tingkatan otoritas pengambilan keputusan, kebebasan tanggung jawab dan proses komunikasi yang terjadi.

#### 4. Proses-Proses Administratif

Proses-proses administratif meliputi proses pemberian penghargaan kepada karyawan yang berprestasi, toleransi terhadap konflik, dan kerja kelompok yang terjadi. Proses-proses ini akan mempengaruhi budaya, karena akan menunjukan individu yang bagaimana yang dipandang berhasil dalam perusahaan. Bagaimana perusahaan memandang prestasi karyawan, perusahaan memandang konflik, dan apakah perusahaan menekankan kerja kelompok atau individu.

#### 5. Struktur Organisasi

Struktur mungkin kaku atau fleksibel. Selain itu dalam organisasi mungkin pula terjadi sentralisasi dan konfirmasi tinggi ataupun rendah. Semuanya ini akan mempengaruhi budaya perusahaan. Dalam struktur yang kaku dan konformitas yang tinggi, akan berlaku kebiasaan untuk menghindari sesuatu yang tidak pasti, dan segala sesuatunya harus dibuat dengan aturan tertulis. Dalam struktur yang fleksibel dan konformitas yang tinggi, mungkin karyawan lebih dibiasakan untuk menghadapi ketidakpastian secara kreatif dan mandiri.

#### 6. Gaya Manajemen

Berkaitan dengan kepemimpinan, gaya manajemen juga mempengaruhi budaya perusahaan. Dalam hal ini bagaimana proses perencanaan, pengorganisasian, kegiatan memimpin, serta pengendalian, yang dilakukan akan mencerminkan gaya manajemen yang berlaku di perusahaan itu. Menurut Tosi,

Rizzo, Carrol seperti yang dikutip oleh Munandar (2001:264), Budaya Organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu:

1. Pengaruh umum dari luar yang luas  
mencakup faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan atau hanya sedikit dapat dikendalikan oleh organisasi.
2. Pengaruh dari nilai-nilai yang ada di masyarakat  
keyakinan-keyakinan dan nilai-nilai yang dominan dari masyarakat luas misalnya kesopanan santunan dan kebersihan.
3. Faktor-faktor yang spesifik dari organisasi  
organisasi selalu berinteraksi dengan lingkungannya. Dalam mengatasi baik masalah eksternal maupun internal organisasi akan mendapatkan penyelesaian-penyelesaian yang berhasil. Keberhasilan mengatasi berbagai masalah tersebut merupakan dasar bagi tumbuhnya Budaya Organisasi.

#### 2.2.3.4. Indikator Budaya Organisasi

Indikator-indikator Budaya Organisasi menurut Eugene Mckenna (2005:60) adalah sebagai berikut :

1. Hubungan antar manusia dengan manusia  
Hubungan antar manusia dengan manusia yaitu keyakinan masing-masing para anggota organisasi bahwa mereka diterima secara benar dengan cara yang tepat dalam sebuah organisasi.

## 2. Kerjasama

Kerjasama adalah kemampuan seseorang tenaga kerja untuk bekerja bersama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sebagai mencapai daya guna yang sebesar-besarnya.

## 3. Penampilan karyawan

Penampilan karyawan adalah kesan yang dibuat oleh seseorang terhadap orang lainnya, misalnya keserasian pakaian dan penampilannya.

Indikator Budaya Organisasi menurut Victor Tan (Wibowo, 2006:349)

adalah sebagai berikut :

### 1. *Initiative individual* (inisiatif perseorangan)

Yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan dan kemerdekaan yang dimiliki individu.

### 2. *Risk tolerance* (toleransi terhadap risiko)

Yaitu suatu tngkatan di mana pekerja didorong mengambil risiko, menjadi agresif dan inovatif

### 3. *Control* (pengawasan)

Yaitu jumlah aturan dan pengawasan langsung yang dipergunakan untuk melihat dan mengawasi para perilaku kerja.

### 4. *Management support* (dukungan manajemen)

Yaitu tingkat di mana manajer mengusahakan komunikasi yang jelas, bantuan dan dukungan pada bawahannya.

### 5. *Communication pattern* (pola komunikasi)



Yaitu suatu tingkatan di mana komunikasi organisasi dibatasi pada kewenangan hierarki formal.

Berdasarkan kedua pendapat tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa indikator Budaya Organisasi yang diambil adalah :

1. *Individual initiative* (inisiatif perseorangan)

Yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan dan kemerdekaan yang dimiliki individu.

2. *Risk tolerance* (toleransi terhadap risiko)

Yaitu suatu tingkatan di mana pekerja didorong mengambil risiko, menjadi agresif dan inovatif.

3. *Control* (pengawasan)

Yaitu jumlah aturan dan pengawasan langsung yang dipergunakan untuk melihat dan mengawasi para perilaku kerja.

4. *Communication pattern* (pola komunikasi)

Yaitu suatu tingkatan di mana komunikasi organisasi dibatasi pada kewenangan hierarki formal.

#### 2.2.3.5. Fungsi Budaya Organisasi

Budaya mempunyai beberapa fungsi dalam organisasi, menurut Tika (2006:14) memilih beberapa fungsi yaitu.

- a. Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok lain.
- b. Sebagai perekat bagi staf dalam suatu organisasi.

- c. Mempromosikan stabilitas sistem sosial.
- d. Sebagai mekanisme control dalam memandu dan membentuk sikap serta perilaku staf.
- e. Sebagai integrator.
- f. Membentuk perilaku bagi para staf.
- g. Sebagai sarana untuk menyelesaikan masalah masalah pokok organisasi.
- h. Sebagai acuan dalam menyusun perencanaan perusahaan.
- i. Sebagai alat komunikasi.
- j. Sebagai penghambat berinovasi.

Menurut Robbins dalam Djokosanto (2003:21) fungsi dalam sebuah organisasi antara lain:

1. Budaya mempunyai suatu peran pembeda artinya bahwa budaya korporat menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain.
2. Budaya korporat membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
3. Budaya korporat mempermudah timbul pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan dari individual.

#### **2.2.3.6. Budaya Dalam Perspektif Islam**

Dalam Al-qur'an telah diterapkan bahwa didunia ini terdiri dari berbagai macam budaya dan allah memberikan isyarat agar kita melakukan interaksi dan memilih mana budaya yang terbaik dalam berorganisasi. Seperti firman-nya dalam surat Al-Hujurat ayat 12 :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اجْتَنِبُوا كَثِيرًا مِّنَ الظَّنِّ إِنَّ بَعْضَ الظَّنِّ إِثْمٌ وَلَا

تَجَسَّسُوا وَلَا يَغْتَب بَّعْضُكُم بَعْضًا أَتُحِبُّ أَحَدُكُمْ أَن يَأْكُلَ لَحْمَ

أَخِيهِ مَيْتًا فَكَرِهْتُمُوهُ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ تَوَّابٌ رَّحِيمٌ ﴿١٣﴾

Artinya: “Hai manusia, sesungguhnya kami menciptakan kamu dari seseorang laki-laki dan seseorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersyuku-suku supaya kamu saling kenal-mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia diantara kamu disisi Allah ialah orang yang paling taqwa diantara kamu. Sesungguhnya Allah maha mengetahui lagi maha mengenal.”

Inti atau sumber inspirasi Budaya Organisasi islam adalah Al-quran dan sunnah rasulullah SAW yang diikat dalam satu kata yaitu akhlaq. Dalam islam organisasi merupakan suatu kebutuhan interaksi antar manusia dalam sebuah wadah untuk melakukan suatu tujuan yang sama.

Dalam pandangan islam, budaya di sebut dengan adab. Islam telah mengariskan adab islami yang mengatur etika dan norma-norma pemeluknya. Sehingga para pemeluk agam tidak terbawa kedalam budaya-budaya yang salah. Sebagaimana yang telah kita ketahui, bahwa setiap budaya pasti memberikan sesuatu yang berbeda di antar individu satu dengan yang lainnya. Akan tetapi hal tersebut tidak selayaknya membeda-bedakan satu dengan yang lainnya. Dalam Al-Qur'an telah di terangkan bahwa dunia ini terdiri dari berbagai macam budaya dan Allah memberikan isyarat agar kita melakukan interaksi dan memilah mana budaya yang terbaik dalam berorganisasi. Seperti firman Allah dalam surat Al-Hujarat ayat 13 yaitu :

يَتَأْتِيهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاهُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاهُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ

لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتَقَنُّكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ ﴿١٣﴾

Artinya: “Hai manusia, Sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa - bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal-mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia diantara kamu disisi Allah ialah orang yang paling taqwa diantara kamu. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui lagi Maha Mengenal”.(QS. Al-Hujarat :13)

قُلْ ءَامَنَّا بِاللَّهِ وَمَا أُنْزِلَ عَلَيْنَا وَمَا أُنْزِلَ عَلَىٰ إِبْرَاهِيمَ وَإِسْمَاعِيلَ وَإِسْحَاقَ

وَيَعْقُوبَ وَالْأَسْبَاطِ وَمَا أُوتِيَ مُوسَىٰ وَعِيسَىٰ وَالنَّبِيُّونَ مِنْ رَبِّهِمْ لَا

نُفَرِّقُ بَيْنَ أَحَدٍ مِنْهُمْ وَنَحْنُ لَهُ مُسْلِمُونَ ﴿٨٤﴾

Artinya: “Katakanlah: kami beriman kepada Allah dan kepada apa yang di turunkan kepada kami dan diturunkan kepada Ibrahim, Ismail, Ishaq, Ya'qub, dan anak-anaknya, dan apa yang di berikan kepada Musa, Isa dan para Nabi dari tuhan mereka. Kami tidak membeda-bedakan seorangpun di antara mereka dan hanya kepadanyalah kami menyerahkan diri. “(QS.Ali ‘Imran : 84)

Dalam ayat di atas dapat di tegaskan kembali “kami tidak membeda-bedakan seorangpun di antar mereka “, dari kalimat tersebut Allah mengajarkan kepada kita agar tidak memandang siapa, dimana, atau jabatannya apa, ketika berkumpul dengan suatu kelompok atau organisasi hendaknya tetap menjaga stabilitas hubungan antar satu dengan lainnya, oleh karena itu Nabi Muhammad SAW apabila berperang menyusun barisan para sahabatnya sesuai dengan tugas masing-

masing sehingga terbentuk barisan yang kokoh (budaya), sehingga dengan cara seperti ini sempurna amal dan tercapai kesempurnaan.

Dalam sebuah hadits (HR. Thabrani) diterangkan:

إن الله عز وجل يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه

Artinya: "Sesungguhnya Allah mencintai orang yang jika melakukan suatu pekerjaan dilakukan dengan "tepat, terarah dan tuntas". HR. Thabrani.

Kesimpulannya adalah Suatu pekerjaan apabila dilakukan dengan teratur dan terarah, maka hasilnya juga akan baik. Maka dalam suatu organisasi yang baik, proses juga dilakukan secara terarah dan teratur atau *itqan* (perfect).

## 2.2.4. Motivasi Kerja

### 2.2.4.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi adalah dorongan atau menggerakkan seseorang agar mau bekerja sama secara produktif untuk mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. (Hasibuan, 2001:141). Motivasi secara sederhana adalah faktor-faktor yang mendorong seseorang untuk berperilaku tertentu ke arah tujuan yang akan dicapainya. Motivasi yakni sebagai kemauan untuk meningkatkan upaya ke arah pencapaian tujuan organisasi dengan syarat hasil upaya ke arah pencapaian tujuan organisasi dengan syarat hasil upaya akan memuaskan sebagian kebutuhan individu. Tujuan bermula dari adanya kebutuhan atau keinginan ini dapat dijadikan sebagai pembangkit motivasi. Kebutuhan atau keinginan yang terkandung pada diri orang tersebut adalah bagaimana dapat mewujudkan tujuannya, karena selama tujuan ini belum dapat diwujudkan, orang tadi akan merasa resah dan tidak



tenteram. Perasaan ini menimbulkan perilaku yang mengarahkan pada pemenuhan tujuan tersebut.( Jusmaliani, 2011:180-181)

Selain itu motivasi juga diartikan sebagai serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu (Salam, 2014: 219-220)

Dari beberapa definisi diatas dapat dikatakan bahwa motivasi adalah kondisi mental yang mendorong dilakukannya suatu tindakan dan memberi kekuatan yang mengarah pada pencapaian kebutuhan, memberi kepuasan ataupun mengurangi ketidakseimbangan.Motivasi adalah berbagai alasan atau dorongan yang ada di dalam diri manusia yang menyebabkan dia melakukan sesuatu atau berbuat sesuatu yang bisa meningkatkan produktifitas kerja karyawan sehingga berpengaruh pada pencapaian tujuan perusahaan.

#### **2.2.4.2 Teori Motivasi**

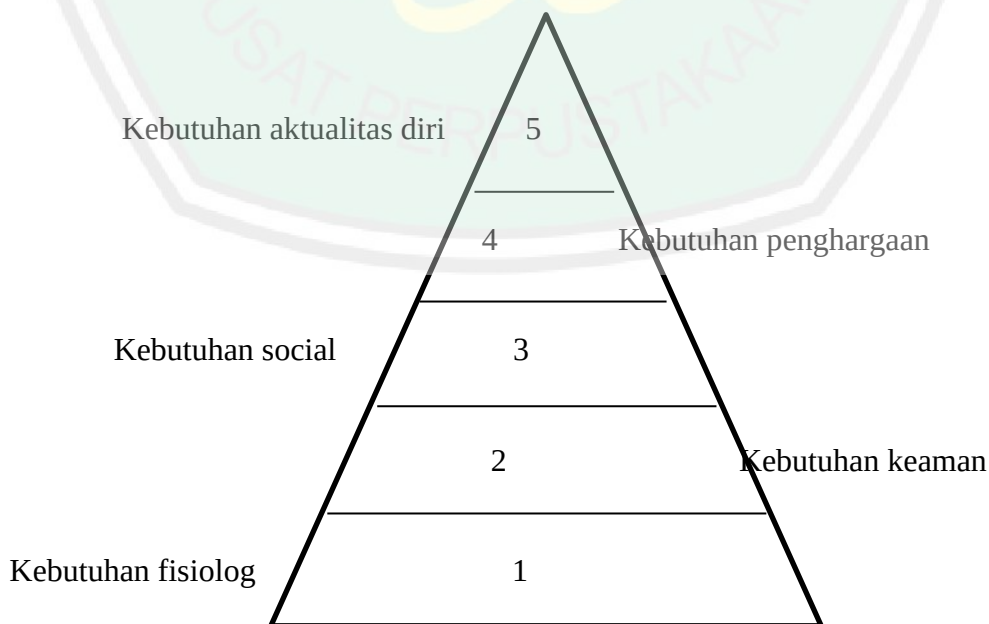
Adapun teori motivasi yang banyak dianut oleh kebanyakan orang adalah teori motivasi kebutuhan, teori ini beranggapan bahwa tindakan manusia adalah untuk memenuhi kebutuhan. Teori motivasi menjelaskan bahwa yang dinamakan teori motivasi suatu pandangan tentang cara atau sistem pemberian motivasi, yang sampai batas-batas tertentu bersifat normative, dalam arti didalamnya terdapat prinsip-prinsip, norma-norma yang dapat dipergunakan sebagai pedoman dalam memberikan motivasi kepada orang-orang atau kelompok tertentu.

Moekijat (1999: 124) dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia (manajemen kepegawaian), antara lain:

### 1. Teori Hirarki Kebutuhan Abraham H. Maslow

Teori motivasi Abraham Maslow yang didasarkan atas tingkat kebutuhan yang disusun menurut prioritas kekuatannya. Maslow berpendapat bahwa apabila kebutuhan pada tingkat bawah telah dipenuhi, maka kebutuhan fisiologis akan menimbulkan kebutuhan-kebutuhan yang lebih tinggi. Terdapat gambar yang menunjukkan kebutuhan-kebutuhan yang tersusun menurut urutan kekuatannya. Sedangkan kekuatan yang paling kuat terdapat pada bagian bawah piramida. Pada tingkat terbawah hirarki adalah kebutuhan fisiologis atau kebutuhan hidup terus. Seperti halnya kebutuhan akan papan, sandang dan pangan.

**Gambar 2.1**  
**Hirarki Kebutuhan Abraham H. Maslow**



Sumber : Abraham H. Maslow (Moekijat 1999 : 181)

Maslow berpendapat bahwa kebutuhan tersebut mempunyai kekuatan yang luar biasa untuk menarik individu kembali kepada suatu pola kebutuhan fisiologis yang kuat untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan pokok manusia seperti sandang, pangan dan pemenuhan seperti rasa lapar, haus, perlindungan sek dan kebutuhan lainnya. Kebutuhan ini dipandang sebagai kebutuhan yang paling mendasar bukan saja karena setiap orang membutuhkannya terus menerus sejak lahir hingga ajalnya, akan tetapi juga karena tanpa pemuasan berbagai kebutuhan tersebut seseorang tidak akan hidup secara normal.

## **2. Teori Motivasi David Mc. Cheleland**

Teori motivasi David Mc. Cheleland yang disebut dengan *Achivenment Motivation Theory* (kebutuhan keberhasilan). Teori ini ada tiga kebutuhan yang perlu diperhatikan apabila pimpinan akan memotivasi para pegawai. Tiga macam kebutuhan itu ialah kebutuhan akan kekuasaan (*needs for power*), kebutuhan akan kerja sama (*needs offiliation*), kebutuhan akan penghargaan (*needs for achievement*). (Wursanto, 1992: 139).

Ciri-ciri orang yang mempunyai kebutuha-kebutuhan tersebut antara lain:

1. Orang yang mempunyai motivasi kekuasaan mempunyai ciri-ciri:
  - a. Tegas dan lancer dalam berbicara
  - b. Penuh tuntunan
  - c. Suka berbicara di depan orang banyak
  - d. Senang mengajar orang lain
  - e. Tidak mudah menerima pendapat orang lain

2. Orang yang mempunyai motivasi kerja sama mempunyai ciri-ciri:
  - a. Bersifat sosial
  - b. Suka berhubungan dengan individu yang lain
  - c. Merasa ikut handarbeni (merasa ikut memiliki)
  - d. Menginginkan kepercayaan yang lebih jelas dan tegas
  - e. Suka berkonsultasi dengan orang lain
  - f. Suka menolong orang lain
  - g. Suka berkumpul dengan orang lain dan menyenangkan persahabatan
3. Ciri-ciri yang mempunyai motivasi prestasi yang tinggi ialah:
  - a. Suka akan pekerjaan yang penuh tantangan (wirausaha)
  - b. Berinisiatif
  - c. Mempunyai tanggung jawab yang besar
  - d. Dalam pergaulan selalu menghendaki respon atau umpan balik
  - e. secara cepat dan kongkrit
  - f. Suka bekerja, semata-mata tidak untuk mendapatkan kekuasaan dan uang
  - g. Semangat kerjanya bertambah tinggi apabila merasa lebih unggul dari teman kerja yang lain

### **3. Teori X dan Y Douglas MC, Gregor**

Teori Douglas MC, Gregor yang dikenal dengan teori X dan Y yakni bermula dari klasifikasi manusia yang dilakukan oleh MC. Gregor dengan

berdasarkan asumsi bahwa manusia secara jelas dan tegas dapat dibedakan atas manusia penganut teori X dan penganut teori Y. (Triton, 2009: 175).

1. Manusia penganut teori X

- a. Karyawan rata-rata malas bekerja
- b. Karyawan tidak berambisi untuk mencapai prestasi yang optimal dan selalu menghindarkan tanggung jawab
- c. Karyawan lebih suka dibimbing diperintahkan dan diawasi
- d. Karyawan lebih mementingkan dirinya sendiri
- e. Karyawan akan produktif jika diancam dengan hukuman atau pemecatan
- f. Karyawan tidak mau berfikir untuk diri sendiri
- g. Karyawan pada hakekatnya dapat didiskriminasi
- h. Karyawan cenderung menolak perubahan
- i. Karyawan senang diperlakukan secara hormat
- j. Karyawan perlu diperintah dan dilatih dengan metode yang tepat

2. Manusia penganut teori Y

- a. Karyawan rata-rata rajin bekerja. Pekerjaan tak perlu dihindari dan dipaksakan, bahkan banyak karyawan tidak betah karena tidak ada yang dikerjakan
- b. Karyawan dapat memikul tanggung jawab
- c. Karyawan berambisi untuk maju dalam mencapai prestasi
- d. Karyawan berusaha untuk mencapai sasaran organisasi
- e. Karyawan selalu tumbuh dan berkembang tidak pernah terlambat untuk belajar.



Untuk teori X dan Y menimbulkan berbagai reaksi dikalangan para manajer. Tentunya ada yang beranggapan bahwa teori Y yang paling baik untuk memimpin bawahan. Sebaliknya teori X ada yang berpendapat bahwa teori ini paling tepat dan menentang secara tajam terhadap teori Y.

#### **2.2.4.3 Faktor-faktor Motivasi**

Motivasi sebagai proses batin atau proses psikologis dalam diri seseorang, sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut antara lain :

1. Faktor Ekstern
  - a. Lingkungan kerja
  - b. Pemimpin dan kepemimpinannya
  - c. Tuntutan perkembangan organisasi atau tugas
  - d. Dorongan atau bimbingan atasan
2. Faktor Intern
  - a. Pembawaan individu
  - b. Tingkat pendidikan
  - c. Pengalaman masa lampau
  - d. Keinginan atau harapan masa depan.

#### **2.2.4.4 Tujuan Motivasi**

Tujuan pemberian motivasi menurut Hasibuan (2005 : 97- 98) yaitu :

1. Mendorong gairah dan semangat kerja
2. Meningkatkan moral dan semangat kerja karyawan

3. Meningkatkan karyawan
4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan
5. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
6. Mengefektifitaskan pengadaan karyawan
7. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
8. Meningkatkan kreatifitas dan partisipasi karyawan
9. Meningkatkan ktingkat kesejahteraan masyarakat
10. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
11. Meningkatkan efesiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

#### 2.2.4.5 Metode-metode Motivasi

Ada dua metode dalam motivasi (Hasibuan, 2005: 100) yaitu:

1. Metode Langsung (*Derect Motivation*) adalah motivasi (motivasi materiil & nonmaterril) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasannya. Jadi, sifatnya khusus seperti memberikan pujian, penghargaan, bonus, piagam dan lain sebagainya
2. Motivasi Tidak Langsung (*Indirect Motivation*) adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjukkan gairah kerja/kelancaran tugas, sehinggapara karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya.

Misalnya: kursi yang empuk, mesin-mesin yang baik, ruangan kerja terang dan nyaman, suasana dan lingkungan pekerjaan yang baik,

penempatan karyawan yang tepat dan lainnya. Sedangkan motivasi tidak langsung ini sangat besar pengaruhnya untuk merangsang semangat kerja karyawan, sehingga produktifitas kerja meningkat.

#### 2.2.4.6 Model-model Motivasi

Ada tiga model motivasi (Hasibuan, 2005: 100):

1. Metode tradisional, mengemukakan bahwa untuk memotivasi bawahan agar bergairah bekerja meningkatkan yang dilakukan dengan sistem insentif yaitu memberikan insentif materiil kepada karyawan yang berprestasi baik. Semakin berprestasi maka semakin banyak balas jasa yang diterima. Jadi motivasi bawahan untuk mendapatkan insentif (uang atau barang) saja
2. Model Hubungan Manusia, mengatakan bahwa kontak sosial yang dialami karyawan dalam bekerja merupakan hal yang sangat penting bagi mereka. Kebosanan serta kerutinan pekerjaan merupakan hal-hal yang mengurangi motivasi mereka dalam bekerja. Para peneliti tersebut menganjurkan bahwa para manajer bisa memotivasi para karyawan dengan mengakui kebutuhan sosial mereka dengan membuat mereka merasa penting dan berguna. Sesuai dengan pendapat ini maka organisasi mencoba untuk mengakui kebutuhan sosial karyawan dan mencoba memotivasi mereka dengan meningkatkan kepuasan kerjanya. Para karyawan

diberi lebih banyak kebebasan untuk mengambil kepuasan dalam menjalankan pekerjaan mereka

3. Model Sumber Daya Manusia, pendapat bahwa para karyawan sebenarnya mempunyai motivasi yang sangat beraneka ragam. Bukan karena motivasi karena uang ataupun keinginan akan kepuasan, tetapi juga kebutuhan untuk berdisiplin dan mempunyai arti dalam bekerja. Mereka berpendapat bahwa sebagian besar individu sudah mempunyai dorongan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tidak selalu para karyawan memandang pekerjaan sebagai sesuatu hal yang tidak menyenangkan. Bahkan pada umumnya para pekerja akan memperoleh kepuasan karena prestasi yang tinggi.

#### 2.2.4.7 Konsep Motivasi dalam Prespektif Islam

Motivasi merupakan energy bagi amal yang dilakukan. Motivasi itu jadi pendorong seseorang untuk bekerja secara maksimal atau membuatnya lupa akan rasa letih dan lesu. Motivasi yang baik atau lurus akan menjadi suatu aktivitas duniawi yang bernilai ukhrawi. Dan sebaliknya apabila niatnya adalah kotor maka amal-amal ukhrawi tidak berarti dihadapan Allah SWT.

Allah berfirman dalam surat Al- Imran 139 :

وَلَا تَهِنُوا وَلَا تَحْزَنُوا وَأَنْتُمْ الْأَعْلَوْنَ إِنْ كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ ﴿١٣٩﴾

*Artinya: “jangan kamu bersikap lemah, dan janganlah (pula) kamu bersedih hati, padahal kamulah orang-orang yang paling tinggi (derajatnya), jika kamu orang-orang yang beriman. (Qs. Al-Imran: 139)*

Adapun menurut Shihab dalam bukunya yang berjudul Tafsir Al-Misbah (2002: 214) menyatakan bahwa ayat diatas merupakan uraian tentang adanya sunnah atau hukum-hukum kemasyarakatan yang berlaku terhadap semua manusia dan masyarakat. Jika dalam Perang Uhud mereka tidak meraih kemenangan bahkan menderita luka dan pembunuhan dan dalam perang badar mereka dengan gemilang meraih kemenangan dan berhasil menawan dan membunuh sekian banyak lawan mereka, maka itu adalah bagian dari Sunnatullah.

Jadi, ayat diatas dapat disimpulkan bahwa setiap orang pasti punya motivasi, baik dari dirinya sendiri maupun dari orang lain. Hal ini ditegaskan pada ayat diatas yang menyatakan janganlah kamu bersikap lemah, dan janganlah (pula) kamu bersedih hati, padahal kamulah orang-orang yang paling tinggi (derajatnya), jika kamu orang-orang yang beriman.

Manusia mempunyai kebutuhan spiritual yang tidak dapat ditinggalkan, yaitu kebutuhan untuk ibadah ritual dan ibadah sosial. Seseorang bekerja karena termotivasi agar dapat beribadah ritual secara sempurna, bahkan melaksanakan rukun Islam yang kelima, yaitu haji. (Diana, 2008: 199).

Selain motivasi pencapaian kesempurnaan ibadah ritual, seseorang bekerja karena termotivasi agar dapat melaksanakan ibadah sosial, yaitu zakat, infak, sedekah, hibah dan juga waqaf yang semula orang menjadi yadu al-sufila yakni tangan dibawah termotivasi untuk lebih giat dalam bekerja agar dapat menjadi



yadu al-‘ulya yakni tangan diatas, yang semula menjadi mustahiq termotivasi agar menjadi muzakki. (Diana, 2008: 200).

## 2.2.5. Kinerja Karyawan

### 2.2.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja menurut kamus bahasa indonesia adalah melakukan sesuatu, sesuatu yang dilakukan. Sedangkan konsep kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja yang dalam bahasi inggris adalah *performance*. Istilah *performance* sering di indonesiakan sebagai performa. Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator –indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu (Wirawan, 2009:5)

Menurut Hasibuan (2001:34) mengemukakan kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Menurut Prawirasentono (1992:2), kinerja atau *performance* adalah hasil yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Definisi kinerja yang dikemukakan Mangkunegara (2005:9) bahwa Kinerja Karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas bisa ditarik kesimpulan bahwasanya kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang telah dicapai seseorang berdasarkan target yang telah ditetapkan sesuai dengan peranan dan tanggung jawab dalam perusahaan.

#### **2.2.5.2 Faktor-Faktor Kinerja Karyawan**

Menurut Gibson (Suhendi, 2010 : 190) ada tiga faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan adalah sebagai berikut:

- a. Faktor individu: kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial, dan demografi seseorang.
- b. Faktor psikologi: persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja.
- c. Faktor organisasi: struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, system penghargaan

#### **2.2.5.3 Mengukur Kinerja**

Pengukuran kinerja (prestasi) merupakan sebuah proses formal untuk melakukan peninjauan ulang dan evaluasi Kinerja Karyawan secara periodic. Sementara Dharman (2010:154) menjelaskan banyak cara pengukuran yang dapat digunakan seperti penghematan kesalahan dan banyak lagi. Hal ini berkaitan dengan :

a. Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah pekerjaan yang dihasilkan oleh karyawan dalam kurun waktu tertentu berdasarkan standart kerja yang ditetapkan.

b. Kualitas

Kualitas merupakan ketelitian, keterampilan, dan kesesuaian dari hasil pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu berdasarkan standart kerja yang ditetapkan.

c. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu merupakan kemampuan seorang karyawan dalam mengerjakan dan menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawabnya sesuai dengan jangka waktu yang tertentu.

Sedangkan menurut Gomes (dalam Mangkunegara, 2005:67) terdapat beberapa standar yang cara pengukuran atas pelaksanaan kinerja karyawan, yaitu :

- a. Kuantitas yaitu jumlah yang harus diselesaikan.
- b. Kualitas yaitu mutu yang dihasilkan.
- c. Ketepatan yaitu waktu yang sesuai direncanakan.

#### 2.2.5.4 Indikator Kinerja Karyawan

Indikator dalam mengukur Kinerja Karyawan secara individu ada enam indikator, yaitu (Robbins, 2006:260) :

### 1. Kualitas

Kualitas kerja di ukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang di hasilkan serta kesempurnaan tugas serta keterampilan dan kemampuan karyawan.

### 2. Kuantitas

Merupakan jumlah yang di hasilkan dinyatakan dalam istilah seperti unit, jumlah siklus aktivitas yanng di selesaikan.

### 3. Ketepatan Waktu

Merupakan tingkat aktivitas yang di selesaikam pada awal waktu yang di nyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.

### 4. Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumberdaya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) di maksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumberdaya.

### 5. Kemandirian

Merupakan tingkat sorang karyawan yang anntinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.

### 6. Komitmen kerja

Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

#### 2.2.5.5 Kinerja Dalam Perspektif Islam

Agama islam menghendaki umatnya untuk bekerja. Dalam islam, bekerja bukan semata menjadi kebutuhan, namun merupakan suatu kewajiban dan ibadah. Setiap muslim yang berkemampuan wajib hukumnya bekerja dengan sungguh-sungguh akan bertambah martabat dan kemuliaannya ( Rivai, 2009:904).

Menurut Diana (2012:201) seseorang akan dapat membantu sesama apabila dia sudah berkecukupan. Seseorang dikatakan berkecukupan apabila memiliki penghasilan yang lebih jika berusaha keras dan baik. Karenanya dalam bekerja harus disertai dengan etos kerja yang tinggi. Seorang muslim harus dapat memanfaatkan karunia yang diberikan kepada Allah yang berupa kekuatan dan kemampuan diri untuk bekal hidup yang layak di dunia-akhirat. Etos kerja yang tinggi merupakan cerminan diri seorang muslim.

Ayat yang harus menjadi rujukan penilaian kinerja itu adalah surat at-Taubah ayat 105:

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ

عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Artinya: Dan, katakanlah: “Bekerjalah kamu, maka, Allah dan Rasul-Nya, serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada Allah Yang Mengetahui akan yang gaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepadamu apa yang telah kamu kerjakan”. Kata “i’malû” berarti beramallah. Kata ini juga bisa berarti “bekerjalah”.

Pada ayat ini, Allah Swt. memerintahkan rasul-Nya agar mengajarkan umatnya menjadi orang yang gemar bekerja. Pekerjaan apapun yang dilakukan



seseorang, di akhirat akan diperlihatkan kepada rasul-Nya dan kepada orang-orang beriman. Allah Swt. juga akan memberikan balasan atas pekerjaan tersebut.

Allah berfirman dalam Al-Quran surat An-Nahl ayat 93 :

وَلَوْ شَاءَ اللَّهُ لَجَعَلَكُمْ أُمَّةً وَاحِدَةً وَلَٰكِن يُضِلُّ مَنْ يَشَاءُ وَيَهْدِي مَنْ

يَشَاءُ ۚ وَلِتُسْأَلُنَّ عَمَّا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿٩٣﴾

Artinya : “Dan kalau Allah menghendaki, niscaya Dia menjadikan kamu satu umat (saja), tetapi Allah menyesatkan siapa yang dikehendaki-Nya dan memberi petunjuk kepada siapa yang dikehendaki-Nya. dan Sesungguhnya kamu akan ditanya tentang apa yang telah kamu kerjakan.”

Islam mencela bagi orang yang mampu untuk bekerja dan memiliki badan sehat tetapi tidak mau bekerja keras. Seorang muslim harus dapat memanfaatkan karunia yang di berikan Allah SWT yang berupa kekuatan dan kemampuan diri untuk hidup layak dunia-akhirat. Etos kerja yang tinggi merupakan cerminan diri seseorang muslim (Diana 2008:210).

## 2.3. Hubungan Antar Variabel

### 2.3.1. Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional Dengan Kinerja Karyawan

Untuk memperoleh kinerja yang baik butuh sebuah gaya kepemimpinan yang tepat yang bisa mengatasi persoalan-persoalan yang dihadapi pengikutnya ataupun perusahaan. Gaya kepemimpinan diartikan sebagai cara seseorang pemimpin untuk mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi (Melayu, 2003:167).

Para pemimpin transformasional yang sesungguhnya yakni ketika membantu meninggikan kebutuhan dari para bawahan dalam mencapai dari apa yang diinginkan dan dalam mencapai aktualisasi, para pemimpin membantu dalam mencapai tingkat kedewasaan moral yang lebih tinggi dan ketika para pemimpin mampu menggerakkan para bawahannya untuk melepaskan kepentingan diri mereka sendiri demi kebaikan grup, organisasi maupun masyarakat. Bass dan Avolio 1994 (Junaidi 2013:19).

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Sanjiwani dan Saena (2016) Analisis membuktikan gaya Kepemimpinan Transformasional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi berpengaruh simultan dan parsial terhadap Kinerja Karyawan pada Bagus Hayden Hotel.

### **2.3.2. Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional Dengan Budaya Organisasi**

Budaya Organisasi merupakan keyakinan dan nilai-nilai yang ada pada organisasi yang diyakini serta dijadikan sebagai acuan oleh seluruh anggotanya dalam melakukan pekerjaan sebagai petunjuk dalam memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah tertentu, sehingga akan menjadi sebuah nilai, aturan, dan acuan di dalam lingkungan organisasi (Mangkunegara, 2005: 113).

Dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh adanya pemimpin dengan terciptanya Budaya Organisasi yang dijadikan suatu aturan dan nilai-nilai dalam suatu organisasi, yang senantiasa menjadi acuan dalam melakukan tindakan-

tindakan yang dalam organasiasi tersebut. Study Wardana (2014) Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Budaya Organisasi inovasi di Kanwil PT. Pegadaian (Persero) Denpasar.

### **2.3.3. Hubungan Antara Kepemimpinan Transformatif Dengan Motivasi Kerja**

Dalam Kepemimpinan Transformatif yang merupakan perluasan dari kepemimpinan karismatik, pemimpin menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi para karyawan untuk berprestasi melampaui harapan. Dalam hal ini, para karyawan merasa percaya, kagum, loyal, dan hormat kepada pemimpinnya sehingga mereka termotivasi untuk melakukan apa yang diharapkan dari mereka (Supriyanto, 2012: 696).

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Baskoro, dkk (2015) bahwa Gaya Kepemimpinan Transformatif berpengaruh secara signifikan terhadap Motivasi Kerja. Koefisien path yang bertanda positif mengindikasikan bahwa semakin efektif gaya Kepemimpinan Transformatif mengakibatkan semakin meningkatnya motivasi kerja.

### **2.3.4. Hubungan Antara Budaya Organisasi Dengan Kinerja Karyawan**

Budaya Organisasi merupakan keyakinan dan nilai-nilai yang ada pada organisasi yang di yakini serta di jadikan sebagai acuan oleh seluruh anggotanya dalam melakukan pekerjaan sebagai petunjuk dalam memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah tertentu, sehingga akan

menjadi sebuah nilai, aturan, dan acuan di dalam lingkungan organisasi (Mangkunegara, 2005: 113).

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Djuremi dkk (2016) Pengaruh lingkungan kerja, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Pada dinas pasar kota semarang. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Budaya Organisasi terhadap kinerja pegawai

#### **2.3.5. Hubungan Antara Motivasi Dengan Kinerja**

motivasi kerja sangat penting bagi seorang karyawan, manajer ataupun bagi para pemimpin karena dengan motivasi yang tinggi, maka pekerjaan (tugas) dilakukan dengan bersemangat dan bergairah sehingga akan dicapai suatu hasil yang optimal (prestasi yang tinggi) yang tentunya akan mendukung tercapainya tujuan yang diinginkan dengan efisien dan efektif, (Mohyi, 1999: 157).

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Tampi (2014) yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada karyawan PT. Bank Negara Indonesia tbk (Regional Sales Manado). Berdasarkan pengujian hipotesis menggunakan uji T bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **2.3.6. Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional Dengan Kinerja**

##### **Karyawan Melalui Budaya Organisasi Sebagai Variabel Intervening**

Budaya Organisasi merupakan suatu system pengertian bersama yang di pegang oleh anggota suatu organisasi yang membedakan organisasi tersebut dari

organisasi lainnya. Budaya Organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku para anggota di dalam suatu organisasi. Secara individu maupun kelompok seseorang tidak akan terlepas dari Budaya Organisasi dan pada umumnya anggota organisasi akan dipengaruhi oleh beraneka ragamnya sumber daya yang ada (Robbins, 2001:59).

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh penelitian yang dilakukan Khoirusmadi, (2011) Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Budaya Organisasi Sebagai Variabel Intervening. Hasil yang diperoleh dalam penelitian ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Budaya Organisasi; Budaya Organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai; dan Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan analisis jalur, kepemimpinan dapat berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai maupun tidak langsung melalui Budaya Organisasi sebagai intervening.

### **2.3.7. Hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening**

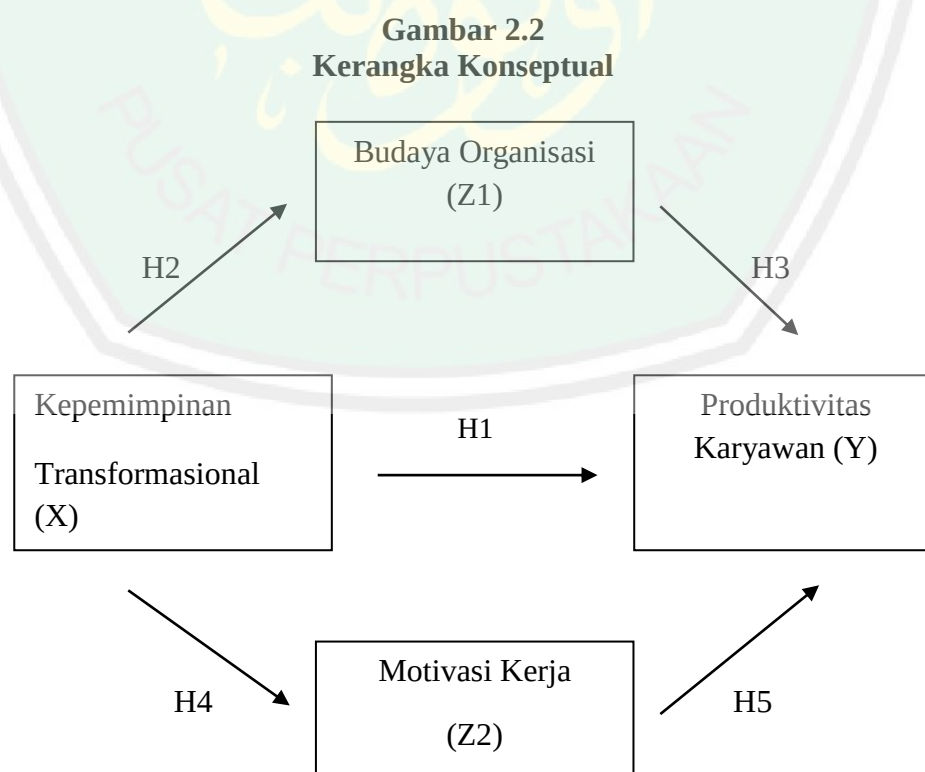
Kepemimpinan Transformasional adalah kepemimpinan sejati, dimana seorang pemimpin memberikan motivasi kepada bawahannya untuk bekerja secara maksimal agar tercapai tujuan perusahaan dan seorang pemimpin yang memberikan inspirasi serta inovasi terhadap perusahaan Italiani (2013:455).



Penelitian yang dilakukan Baskoro, dll (2015) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan SMK Telkom Sandhy Putra Banjarbaru. Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja. Hal ini ditunjukkan dengan koefisien ( $R^2$ ) sebesar 68 %, artinya pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan adalah sebesar 68 %, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lainnya.

#### 2.4. Kerangka Konseptual

Adapun dalam penelitian ini model penelitian dapat digambarkan dalam bentuk gambar sebagai berikut:



### 2.5.Hipotesis

1. Ada pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja karyawan
2. Ada pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja karyawan secara tidak langsung melalui Budaya Organisasi dan motivasi kerja.



## BAB III METODE PENELITIAN

### 3.1. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yaitu penelitian yang menekankan pada pengujian teori-teori melalui pengukuran variabel-variabel penelitian dengan angka dan memerlukan analisis data dengan prosedur statistik. Alat ukur penelitian ini berupa kuesioner, data yang diperoleh berupa jawaban dari karyawan terhadap pernyataan yang diajukan. Berdasarkan tujuan penelitian yang telah ditetapkan, maka jenis penelitian ini adalah *explanatory*.

Menurut Supriyanto & Machfudz (2013: 287) Penelitian eksplanatori (*explanatory research*) adalah untuk menguji antar variabel yang dihipotesiskan. Penelitian ini terdapat hipotesis yang akan diuji kebenarannya. Hipotesis ini menggambarkan hubungan antara dua variabel, untuk mengetahui apakah variabel berasosiasi ataukah tidak dengan variabel lainnya, atau apakah variabel disebabkan atau dipengaruhi atau tidak oleh variabel lainnya.

Dalam penelitian ini menggunakan model analisis jalur (*path analysis*) karena diantara variabel independen dengan variabel dependen terdapat mediasi yang mempengaruhi. Penelitian ini terdiri empat variabel. Yakni variabel bebas (*independent*): Kepemimpinan Transformasional , variabel terikat (*dependent*): kinerja karyawan, dan variabel Mediasi (*Intervening*): Budaya Organisasi dan motivasi. Sesuai dengan tujuan penelitian, yaitu ingin mengetahui pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Budaya Organisasi dan motivasi sebagai variabel intervening.

### **3.2.Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di PT. Sung Hyung Indonesiayang terletak di RT: 03 RW: 12 Dsn. Pajejeran Ds. Gunung Gangsir Beji Pasuruan Jawa Timur. Adapun ruang lingkup dalam penelitian ini adalah masalah manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam hal pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Budaya Organisasi dan motivasi sebagai variabel intervening.

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

#### **3.3.1 Populasi**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulan. Jadi populasi bukan hanya orang, tetapi juga obyek dan benda-benda yang lain (Supriyanto & Maharani: 2013:35).

Berkaitan dengan batasan, populasi dapat dibedakan atas 2 hal yaitu:

- a. Kuantitatif secara jelas karena memiliki karakteristik yang terbatas.
- b. Populasi tidak terbatas atau populasi tak terhingga yaitu populasi yang tidak dapat ditemukan batas-batasnya sehingga tidak dapat dinyatakan dalam bentuk jumlah secara kuantitatif

Dalam suatu survei tidak selalu perlu untuk meneliti semua individu dalam suatu populasi karena memerlukan waktu, tenaga dan biaya yang besar. Adapun yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di PT Sung Hyung Indonesi yang berjumlah 350 karyawan.

### 3.3.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, maka peneliti bisa menggunakan sampel (Supriyanto & maharani: 2013: 35).

### 3.4. Teknik Pengambilan sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah adalah teknik *Sampling aksidental* yang teknik penentuan sampel berdasarkan kebetulan, yaitu siapa saja yang kebetulan bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai sampel, bila dipandang cocok sebagai sumber data. Sugiyono (Supriyanto & maharani: 2013: 37)

Teknik diatas merupakan bagian dari *Non probability sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel.

Agar sampel yang diambil dapat dikatakan representatif, maka dalam penelitian ini ditentukan dengan menggunakan rumus Slovin. Umar, 2000 (Supriyanto dan masyhuri: 2010 : 288), dibawah ini:

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

Dimana:        *n*: jumlah sampel

*N*: jumlah populasi

*e*: batas toleransi kesalahan (*error tolerance*)



Untuk menggunakan rumus ini, pertama ditentukan berapa batas toleransi kesalahan. Batas toleransi kesalahan ini dinyatakan dengan presentase. Semakin kecil toleransi kesalahan, semakin akurat sampel menggambarkan populasi. Misalnya, penelitian dengan batas kesalahan 5% berarti memiliki tingkat akurasi 95%. Penelitian dengan batas kesalahan 2% memiliki tingkat akurasi 98%. Dengan jumlah populasi yang sama, semakin kecil toleransi kesalahan, semakin besar jumlah sampel yang dibutuhkan.

Berikut perhitungan sampel yang akan di ambil oleh peneliti:

$$n = \frac{N}{1+Ne^2} \longrightarrow n = 350/1 + 350 \times 0,10^2 = 77,77777$$

Jadi dari hasil perhitungan yang dilakukan peneliti dalam menentukan jumlah sampel yang akan diambil dari 350 karyawan yang bekerja di PT Sung Hyung Indonesia dengan menggunakan rumus Slovin. Maka peneliti menentukan sampel yang akan diambil yaitu sebesar 77 karyawan.

### 3.5.Data dan Jenis Data

Sumber data dalam penelitian merupakan faktor penting yang menjadi bahan pertimbangan dalam penentuan metode pengumpulan data ada dua jenis sumber data yang dapat diperoleh dalam penelitian. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan sumber data yang berupa data primer.

Maholtra (*dalam* Supriyanto & Maharani, 2013 : 51) mendefinisikan data primer adalah sumber data yang dikumpulkan langsung oleh peneliti untuk tujuan khusus memecahkan permasalahan yang sedang terjadi. Dalam data primer yang

menjadi subjek penelitian adalah karyawan yang bekerja di PT Sung Hyung Indonesia.

### **3.6. Teknik Pengumpulan Data**

Untuk menentukan data yang digunakan, maka dibutuhkan teknik pengumpulan data agar bukti atau fakta yang diperoleh berfungsi sebagai data objektif dan tidak terjadi penyimpangan dari data yang sebenarnya. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode kuesioner (angket).

Kuesioner merupakan cara pengumpulan data dalam bentuk pertanyaan yang dikirimkan dan diberikan secara langsung untuk diisi dan dikembalikan. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variabel apa yang akan diukur dan jawaban apa yang bisa diharapkan dari responden. Pengiriman kuesioner bisa dilakukan dengan cara individu (bertemu langsung dengan responden), dikirim via pos atau email (Supriyanto & Maharani: 2013: 56).

#### **3.6.1. Skala Pengukuran**

Menurut Sekaran (*dalam* Supriyanto dan Maharani, 2013: 41) menjelaskan bahwa skala adalah suatu instrumen atau mekanisme untuk membedakan individu yang terkait dengan variabel minat yang kita pelajari. Skala pengukuran adalah serangkaian aturan yang dibutuhkan untuk menguantitatifkan data dari pengukuran suatu variabel.

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah Skala Likert.

Jawaban dari responden dibagi dalam lima kategori penilaian yaitu:

Sangat setuju : 5

Setuju : 4

Cukup Setuju : 3

Tidak Setuju : 2

Sangat Tidak Setuju : 1

Dalam skala likert, skala ini digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang terhadap suatu kejadian atau keadaan sosial, dimana variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel indikator tersebut dijadikan titik tolak untuk menyusun item-item pertanyaan Sarjono dan Julianita, 2011(Supriyanto dan Maharani,2013: 43 ).

Dalam penelitian ini kuesioner yang digunakan bersifat tertutup, kemungkinan jawaban sudah ditentukan terlebih dahulu dan responden tidak diberi kesempatan jawaban lain (Supriyanto dan Maharani, 2013:59).

### 3.7. Definisi Operasional Variabel

Menurut Widayat dan Amirullah (2002:22) variable adalah sebagai suatu karakteristik, ciri, sifat, watak, atau keadaan yang melekat pada seorang atau obyek. Variable yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel bebas dan variabel terikat, adapun secara lengkap variabel, indikator dan item penelitian.

#### 1. Variabel independent

Variabel independent (X) adalah variabel yang menjadi sebab terjadinya atau terpengaruhnya variabel dependent. Dalam penelitian ini terdapat satu variabel independent yaitu Kepemimpinan Transformasional. Dalam Kepemimpinan Transformasional yang merupakan perluasan dari kepemimpinan karismatik, pemimpin menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi para karyawan untuk berprestasi melampaui harapan. Dalam hal ini, para karyawan merasa percaya, kagum, loyal, dan hormat kepada pemimpinnya sehingga mereka termotivasi untuk melakukan apa yang diharapkan dari mereka (Supriyanto, 2012: 696)..

## 2. Variabel dependent

Variabel dependent (Y) adalah variabel yang nilainya dipengaruhi oleh variabel independent. Dalam penelitian ini dependennya adalah Kinerja Karyawan PT Sung Hyung Indonesia. Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2008:67).

## 3. Variabel Intervening

Variabel Intervening yaitu variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independent dengan dependent, tetapi tidak dapat diamati dan diukur. Variabel ini merupakan variabel penyela/antara yang terletak di antara variabel independent dan dependent, sehingga variabel independent tidak langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel dependent. Variable intervening dalam penelitian ini adalah Budaya Organisasi dan motivasi. Robbins

(2008:279) Budaya Organisasi merupakan suatu syistem makna bersama yang di anut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dengan yang lain. Budaya Organisasi adalah suatu system nilai yang di peroleh dan di kembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang di gunakan sebagai pedoman berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya yang kuat mampu memacu organisasi kearah perkembangan yang lebih baik. Sedangkan Motivasi adalah dorongan atau menggerakkan seseorang agar mau bekerja sama secara produktif untuk mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. (Hasibuan, 2001:141).

**Tabel 3.1**  
**Definisi Operasional Variabel**

| Variabel                             | Indikator                                                       | Item                                                                                                                                    | Sumber                                                    |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| Kepemimpinan Transformasional<br>(X) | a) <i>Idealized Influenced</i> (Karisma)                        | - Dihormati bawahann<br>- Memiliki referent power, sehingga layak ditiru                                                                | Bass dan Avolio 1995(Wagi mo dan Djamaludin 2013:116-117) |
|                                      | b) <i>Inspirational Motivation</i> (inspirasi)                  | - Menunjukkan sikap antusiasme dan optimisme kepada bawahan<br>- mengkomunikasikan visi, misi dan menciptakan komitmen yang tinggi      |                                                           |
|                                      | c) <i>Intellectual Stimulation</i> (Stimulasi intelektual)      | - Menyelesaikan masalah dengan cara-cara yang inovatif dan kreatif<br>- Memberikan kebebasan untuk berani menyampaikan ide dan opininya |                                                           |
|                                      | d) <i>Individualized Consideration</i> (Konsiderasi individual) | - Memberikan perhatian kepada karyawan secara individual                                                                                |                                                           |
| Budaya Organisasi<br>(Z1)            | a) <i>Initiative individual</i> (inisiatif perseorangan)        | - Tanggung jawab tinggi<br>- Kebebasan dan kemerdekaan yang dimiliki individu                                                           | Victor Tan (Wibowo, 2006:349)                             |
|                                      | b) <i>Risk tolerance</i> (toleransi terhadap risiko)            | - Memberikan dorongan dalam mengambil risiko                                                                                            |                                                           |
|                                      | c) <i>Control</i>                                               | - Adanya peraturan yang jelas                                                                                                           |                                                           |



|                         |                                                   |                                                                                                              |                            |
|-------------------------|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
|                         | (pengawasan)                                      | - Pengawasan langsung yang dipergunakan untuk melihat dan mengawasi para perilaku kerja.                     |                            |
|                         | d) <i>Management support</i> (dukungan manajemen) | - Komunikasi yang baik<br>- Memberikan bantuan dan dukungan pada bawahannya                                  |                            |
|                         | e) <i>Communication pattern</i> (pola komunikasi) | - Adanya pola komunikasi organisasi yang baik dan jelas.                                                     |                            |
| Motivasi<br>(Z2)        | Kebutuhan fisiologis                              | - Kesesuaian Gaji                                                                                            | Moekijat<br>(1999:<br>181) |
|                         | Kebutuhan keselamatan dan keamanan                | - Rasa aman dan nyaman<br>- Adanya jaminan kesehatan                                                         |                            |
|                         | Kebutuhan social                                  | - Adanya rasa kekeluargaan<br>- Hubungan baik antar karyawan                                                 |                            |
|                         | Kebutuhan penghargaan                             | - Adanya hadiah atau pujian<br>- Kenaikan pangkat                                                            |                            |
|                         | Kebutuhan aktualisasi diri                        | - Peningkatan kemampuan dan keterampilan karyawan                                                            |                            |
| Kinerja Karyawan<br>(Y) | Kualitas kerja                                    | - Hasil kerja serta kesempurnaan tugas serta keterampilan dan kemampuan karyawan.                            | Robbins,<br>(2006:<br>260) |
|                         | Kuantitas kerja                                   | - jumlah yang di hasilkan dinyatakan dalam istilah seperti unit, jumlah siklus aktivitas yang di selesaikan. |                            |
|                         | Ketepatan waktu                                   | - Penyelesaian tugas sesuai dengan waktu yang ditentukan                                                     |                            |
|                         | Efektif                                           | - Penggunaan sumberdaya yang maksimal                                                                        |                            |
|                         | Kemandirian                                       | - dapat menjalankan fungsi kerjanya dengan baik                                                              |                            |
|                         | Komitmen kerja                                    | - komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.                                |                            |

### 3.8. Analisis Data

Menurut Supriyanto & Maharani (2013 : 61) analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden terkumpul (dalam penelitian kuantitatif). Penelitian ini memiliki satu variabel terikat, satu variabel bebas dan variabel antara/penghubung. Analisis data dilakukan dengan menggunakan

analisis jalur (*path analysis*). Supriyanto & Maharani (2013: 74) mengemukakan bahwa *path analysis* atau analisis jalur digunakan untuk menganalisis pola hubungan diantara variabel. Model ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen) (Ridwan dan Kuncoro dalam Supriyanto dan Maharani, 2013).

### 3.8.1 Uji Instrumen Data

Uji kualitas data dimaksudkan untuk mengetahui seberapa besar tingkat keakuratan dan konsistensi data yang dikumpulkan. Instrumen (daftar pertanyaan) yang digunakan untuk mengumpulkan data primer harus memenuhi dua persyaratan yaitu reliabilitas dan validitas.

#### 3.8.1.1 Uji Validitas

Uji Validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur itu mengukur apa yang diukur (Singarimbun, 1987) dalam Supriyanto Machfudz (2010:249)

$$r = \frac{N \cdot (\sum xy) - (\sum x) \cdot (\sum y)}{\sqrt{N \cdot \sum x^2 - (\sum x)^2} \cdot \sqrt{N \cdot \sum y^2 - (\sum y)^2}}$$

Keterangan :

X = Skor Item

Y = Skor Total

XY = Skor Pernyataan

N = Jumlah Responden untuk Diuji Coba

r = korelasi *product moment*

Adapun dasar pengambilan keputusan suatu item valid atau tidak valid menurut Sugiyono (1999) dalam Supriyanto dan Machfudz (2010:249) dapat diketahui dengan mengkorelasikan antara skor butir dengan skor total bila korelasi diatas  $r = 0,10$  maka dapat disimpulkan bahwa butir instrumen tersebut valid sebaliknya bila korelasi  $r$  dibawah  $0,10$  maka dapat disimpulkan bahwa butir instrumen tersebut tidak valid sehingga harus diperbaiki atau dibuang.

### 3.8.1.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjukan pengertian bahwa suatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik (Arikunto, 2002) dalam Supriyanto dan machfudz (2010:250). Untuk mengetahui suatu alat ukur itu reliabel dapat diuji dengan menggunakan rumus Alpha sebagai berikut :

$$r_{11} = \frac{(k)}{(k-1)} \frac{(1 - \sum \sigma b^2)}{\sigma t^2}$$

Keterangan:

$r_{11}$  = Reliabilitas instrumen

$k$  = Banyaknya butir pertanyaan

$\sum \sigma b^2$  = Jumlah varian butir

$\sigma t^2$  = Varian total

Apabila variabel yang diteliti mempunyai cronbach's alpha ( $\sigma$ ) > 10% (0,10) maka variabel tersebut dikatakan reliable, sebaliknya cronbach's alpha ( $\sigma$ ) < 10% (0,10) maka variabel tersebut dikatakan tidak reliable. Reliabilitas

adalah ukuran yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan.

### **3.8.2 Uji Asumsi Klasik**

#### **3.8.2.1 Uji Normalitas Data**

Uji normalitas data bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, dependent variabel dan independent variabel keduanya mempunyai distribusi normal ataukah tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal (Imam Ghazali, 2001)

Mendeteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik normal p-p plot. dasar pengambilan keputusan. Mendeteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal pada grafik normal p-p plot. dasar pengambilan keputusannya.

- a. Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- b. Jika data menyebar dari garis diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal, atau grafik histogramnya tidak menunjukkan distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

#### **3.8.2.2 Uji Linieritas**

Pengujian linieritas ini perlu dilakukan untuk mengetahui model yang membuktikan merupakan model linier atau tidak. Hasil dari uji linieritas ini

adalah informasi apakah model empiris sebaiknya linier, kuadrat atau kubik. Untuk mendeteksi apakah model sebaiknya menggunakan persamaan linier atau tidak, maka digunakan metode analisis grafik dan metode statistik (Ghozali, 2013).

### 3.8.3. Uji Hipotesis

#### 3.8.3.1 Uji Efek Mediasi atau *Intervening*

Mediasi atau intervening variabel antara yang berfungsi memediasi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Untuk menguji pengaruh variabel mediasi digunakan metode analisis jalur (path analysis). Analisis jalur sendiri tidak dapat menentukan hubungan sebab akibat dan tidak dapat digunakan sebagai substitusi bagi peneliti untuk melihat hubungan kausalitas antar hubungan. Yang dapat dilakukan oleh analisis jalur adalah menentukan pola hubungan antara tiga atau lebih variabel dan tidak dapat digunakan untuk mengkonfirmasi atau menolak hipotesis kasualitas imajiner.

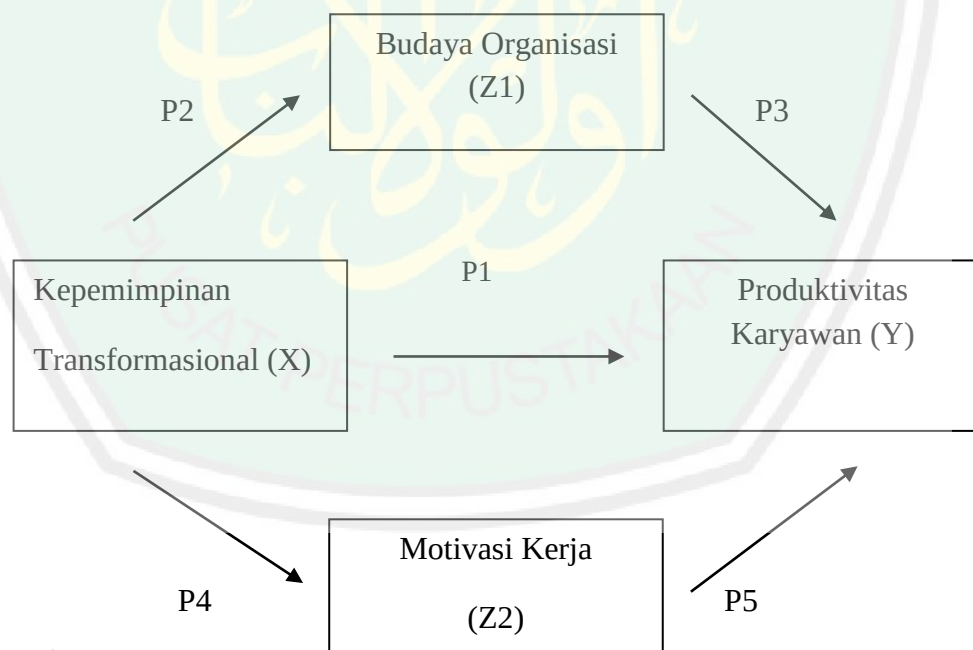
Path analysis atau analisis jalur digunakan untuk menganalisis pola hubungan diantara variabel. Model ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas (*eksogen*) terhadap variabel terikat (*endogen*) (Riduwan dan Kuncoro, 2008). Masih menurut Ridwan bahwa Koefisien Jalir (**Path**) adalah koefisien regresi yang distandarkan, yaitu koefisien regresi yang dihitung dari basis data yang telah diset dalam angka baku ( $Z - score$ ). (Supriyanto dan Maharani, 2013: 74)



Metode analisis jalur (path analysis) menurut Garson dari Caroline State University (dalam Sarwono, 2007: 7) merupakan bentuk regresi yang digunakan untuk menguji keselarasan matriks korelasi dengan dua arah atau lebih model hubungan sebab akibat yang dibandingkan oleh peneliti. Modelnya digambarkan dalam bentuk gambar lingkaran dan panah di mana anak panah tunggal menunjukkan sebagai penyebab.

Hubungan variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dimediasi Budaya Organisasi dan Motivasi digambarkan dalam path analysis sebagai berikut:

**Gambar 3.1**  
**Path Analysis**



Keterangan :

- P1 : Koefisien Jalur 1
- P2 : Koefisien Jalur 2
- P3 : Koefisien Jalur 3
- P4 : Koefisien Jalur 4
- P5 : Koefisien Jalur 5

Berdasarkan gambar diatas setiap nilai P menggambarkan jalur dan koefisien jalur antar variabel. Dari diagram jalur diatas didapat persamaan struktural yaitu terdapat tiga kali pengujian regresi sebagai berikut.

Pengaruh langsung :  $Y = a + B_1X + B_2Z_1 + B_3Z_2$

Pengaruh tidak Langsung :  $Z_1 = a + B_1X$

:  $Z_2 = a + B_1X$

Keterangan :

Y : Variabel *dependent* (variabel terikat) yaitu kinerja karyawan

Z : Variabel *intervening* yaitu Budaya Organisasi dan Motivasi

$B_1$  : Koefisien regresi

a : Koefisien konstanta

X : Variabel *Independent* ( variabel bebas) yaitu Kepemimpinan Transformasional

1) Pemeriksaan terhadap asumsi yang mendasar

Asumsi yang mendasari *path* adalah sebagai berikut:

- a) Hubungan antar variabel bersifat linier dan adaptif (mudah menyesuaikan diri).
- b) Hanya model rekursif yang dapat dipertimbangkan yaitu hanya sistem aliran kausal. Sedangkan pada model yang mengandung kausal resiprokal tidak dapat dilakukan analisis jalur.
- c) Variabel endogen setidaknya dalam ukuran interval.

d) Observed variabel diukur tanpa kesalahan (instrument pengukuran variabel dan reliable).

e) Model yang dianalisis dispesifikasikan dengan benar berdasarkan teori-teori dan konsep-konsep yang relevan.

## 2) Pendugaan parameter atau perhitungan koefisien *path*

Pendugaan parameter koefisien dapat diketahui melalui pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total menggunakan SPSS versi 20 melalui analisis regresi. Pengaruh total merupakan penjumlahan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Sedangkan pengaruh tidak langsung menggunakan perkalian dari pengaruh langsung.

Pengaruh langsung Kepemimpinan Transformasional ke kinerja

karyawan  $= P_1$

Pengaruh tidak langsung Kepemimpinan Transformasional melalui Budaya

Organisasi dan Motivasi ke kinerja karyawan  $= P_2 \times P_3$

Pengaruh total  $= P_1 + (P_2 \times P_3)$

Pengaruh secara langsung terjadi apabila satu variabel mempunyai variabel lainnya tanpa ada variabel ketiga yang memediasi hubungan kedua variabel. Pengaruh tidak langsung terjadi jika ada variabel ketiga yang memediasi variabel ini.

## 3) Pemeriksaan validitas model

Shahih tidaknya suatu model tergantung pada terpenuhi atau tidak asumsi yang melandasinya. Terdapat dua indikator validitas model dalam analisis jalur yang koefisien determinasi total dan *theory trimming*.

a) Koefisien determinasi total

Total keberagaman data yang dapat dijelaskan oleh model diukur sebagai berikut:

$$R^2_m = 1 - P_{el}^2 P_{e2}^2 \dots P_{ep}^2$$

Dalam hal ini interpretasi terhadap  $R^2$  sama dengan interpretasi koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada analisis regresi.

b) *Theory trimming*

Uji validasi koefisien *path* pada setiap jalur untuk pengaruh langsung adalah sama dengan pada regresi, menggunakan nilai p dari uji t, yaitu pengujian koefisien regresi variabel dibakukan secara parsial. Berdasarkan teori trimming, maka jalur-jalur yang non signifikan dibuang sehingga diperoleh model yang didukung oleh data empiris.

4) Interpretasi hasil analisis, dapat dilakukan dengan cara yaitu :

- a) Dengan memperhatikan hasil validasi model.
- b) Menghitung pengaruh total dari setiap variabel yang mempunyai pengaruh kausal ke variabel endogen.

## **BAB IV**

### **PEMBAHASAN**

#### **4.1 Hasil Penelitian**

##### **4.1.1 Gambaran Umum Perusahaan**

Perusahaan Sung Hyung merupakan perusahaan manufaktur yang memproduksi sepatu dan pernak-pernik lain mengenai sepatu. Didirikan pada tanggal 18 Agustus 2008. Memiliki induk perusahaan yang berada Di Korea Selatan yakni Shun Hyun Faktory. Shung Hyun Faktory mempunyai dua anak cabang yaitu terletak di Vietnam (Shung Hyun Vietnam) dan di Indonsia ( Shung Hyun Indonesia). Merupakan usaha dengan pemilik modal asing tunggal, dalam artian orang yang membiayai operasi perusahaan hanyalah satu orang. Shung Hyun Indonesia bertempat di Dsn Paejeran, Ds Gunung Gangsir, Kec Beji Kab. Pasuruan, Jawa Timur, Indonesia. Mengapa pendirian cabang perusahaan di Indonesia, karena faktor – faktor seperti ekonomi politik kebudayaan dan sosial yang ada di Indonesia.

##### **1) Ekonomi**

Di negara Indonesia beberapa tahun terakhir ini memang sedang terjadi krisis perekonomian hingga menyebabkan melemahnya nilai tukar rupiah terhadap dolar. Namun pada kenyataannya hal itu tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kegiatan ekspor-impor yang dilakukan oleh perusahaan transnasional yang ada di indonesia. Oleh sebab itulah mengapa induk perusahaan atau Shun Hyun Faktory memilih mendirikan perusahaannya di Indonesia.



## 2) Politik

Selain kestabilan ekonomi, dunia politik juga menjadi faktor yang diperhatikan dalam mendirikan sebuah perusahaan. Dalam hal ini Indonesia dinyatakan sebagai Negara yang memiliki ke-stabilan ekonomi relative baik disbanding dengan beberapa tahun silam.

## 3) Kebudayaan

Negara Indonesia memang memiliki kebudayaan yang beragamakan tetapi kebudayaan tersebut begitu mudah untuk diikuti, selain itu masyarakat Indonesia juga begitu mudah menerima kebudayaan baru yang menurut mereka menyenangkan. Untuk itu mengapa perusahaan shun hyun memilih Negara Indonesia karena memang masyarakat yang begitu menyukai sesuatu yang baru.

## 4) Sosial

Masyarakat Indonesia tidak memiliki sistem sosial yang rumit, hal ini juga menjadi alasan kenapa Negara Indonesia dipilih sebagai tempat pendirian perusahaan anak cabang mereka.

Setelah menemukan Negara yang diinginkan maka perusahaan akan menentukan letak secara pastinya dimana perusahaan akan berdiri. Perusahaan shun hyun memilih di Dusun Pajejeran Desa Beji Kecamatan Pandaan Kabupaten Pasuruan dengan berbagai alasan di antaranya :

- a. Letak Desa Beji yang di lihat dari peta dekat dengan pelabuhan yang barang tentu akan memudahkan pengaksesan.
- b. Merupakan kawasan industry yang telah masuk dalam ring 1 dalam artian merupakan kawasan perusahaan elit.

- c. Masyarakat desa yang begitu antusias dengan adanya pabrik baru.
- d. Akses untuk menjangkau daerah tersebut sangat mudah. Dalam hal ini berpusat pada jalan dan akses lain yang telah disediakan pemerintah.

Sung Hyung Group sendiri memiliki 1400 karyawan yang bekerja di dua anak cabang yaitu Vietnam dan Indonesia. Di Indonesia sendiri terdapat 350 karyawan, sedangkan sisanya terdapat di Vietnam. Dalam perekrutan kerja periklanan juga dilakukan perusahaan ini terutama jika hal itu berhubungan dengan posisi tertentu dalam perusahaan ini dan tentunya dengan kriteria tertentu. hal-hal yang biasa dijadikan persyaratan oleh perusahaan ini adalah :

- a) Diutamakan perempuan (hal ini dikarenakan produksi sepatu dibutuhkan ketelitian dan hal itu jarang ditemukan di kaum pria)
- b) Usia < 42 tahun
- c) Curriculum vitae ( biodatadiri )
- d) Pas foto
- e) Fotocopi KTP ( kartu tanda penduduk )
- f) Fotocopi KK ( kartu keluarga )
- g) SKCK (Surat Keterangan Catatan Kepolisian)
- h) Surat keterangan sehat dari dokter atau puskesmas
- i) Pada posisi tertentu wajib menggunakan bahasa inggris.
- j) Pada posisi tertentu diutamakan pengalaman.
- k) Mengikuti tes wawancara
- l) Mengikuti tes lapangan, dalam hal ini yang diperhitungkan adalah pengalaman, mental dan konsentrasi calon pekerja.

m) Setuju dengan system kontrak yang dilakukan oleh perusahaan

Strategi yang dilakukan dalam perusahaan dalam SDM adalah system kontrak kerja 2 tahun jika karyawan sudah menyelesaikan kontraknya maka wajib memperbarui kontrak lagi. Hal ini dikarenakan perusahaan tidak mau ambil resiko dalam system kerja sehingga di lakukan system kerja kontrak.

Waktu operasi pabrik

- ✓ Dalam satu bulan : 160 jam kerja
- ✓ Dalam satu minggu : 40 jam kerja
- ✓ Dalam satu haru : 7 jam kerja

Tenaga kerja di PT Sung Hyung Indonesia memiliki satu Budaya Organisasi yang cukup baik, yaitu antara *manager* dan bawahan menjalin hubungan bersaudaraan yang cukup baik. Jadi diluar urusan kerja, baik *manager* maupun karyawan bagian produksi saling menghormati dan tidak membedakan antara bawahan dan atasan. Sehingga tercipta satu budaya yang sangat baik. Saat karyawan mempunyai masalah dalam pekerjaan maupun hubungan antar sesama karyawan lain, maka tidak sungkan untuk membawa masalah ke atasan, sehingga akan terselesaikan dengan kekeluargaan.

Dalam produksi PT Sung Hyung Indonesia memiliki 3 *asssembly lines* ( perakitan ) dimana di lines ini merupakan perakitan dari bagian bawah sepatu yaitu unsule dengan bagian atas yang sudah di jahit. Sung Hyung juga memiliki 18 *sewing lines* (penjaitan) ini digunakan untuk penjahitan bagian atas sepatu. Shung Hyun juga memiliki bagian – bagian produksi seperti *sewing* (penjaitan),

*assembly* (perakitan), *cutting* (pemotongan), *stock-fitting* (pengeleman bagian bawah *unsule*), *Q-C* (pengecekan).

Sung Hyung Group mampu memproduksi sepatu sampai 10.000.000 pasang sepatu dengan 22 *assembly* yang diproduksi oleh dua anak cabang yang semua produksinya hanya di *export* ke berbagai negara Eropa. Sung Hyung hanya memproduksi di Indonesia dan tidak menjual di Indonesia, sehingga semua langsung di kirim ke negara asalnya.

#### 4.1.2 Visi dan Misi

PT Syung Hyun Indonesia memiliki Visi Misi yang menjadi pegangan dan arahan yang di junjung oleh PT Sung Hyung Indonesia

VISI Perusahaan yaitu “Kualitas Adalah Pedoman Hidup Kita”

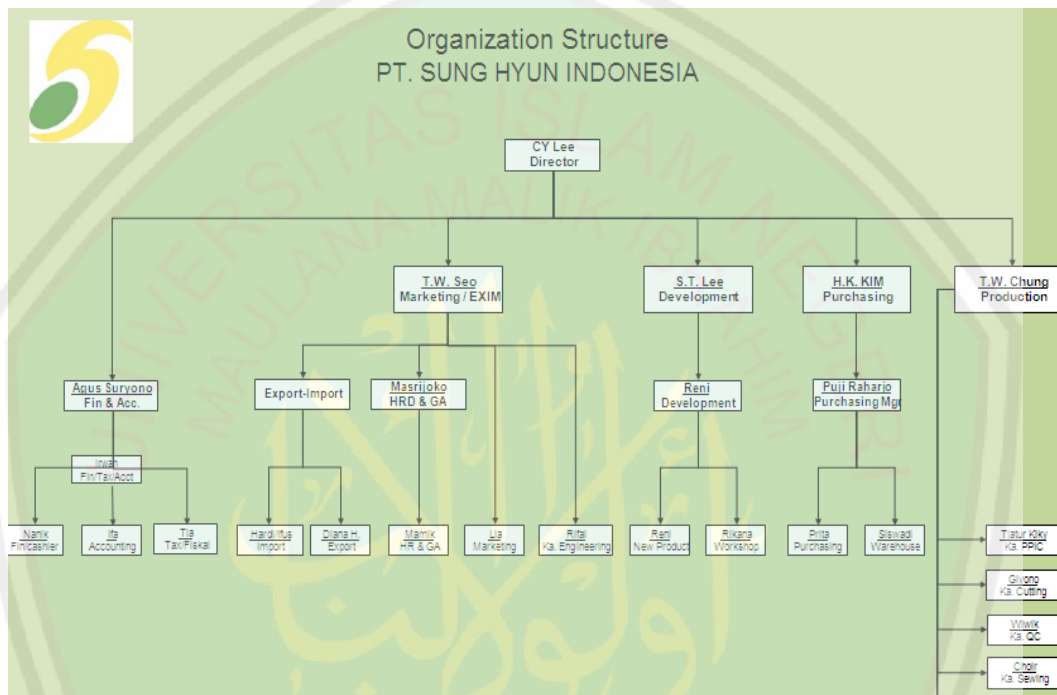
Sedangkan MISI perusahaan yaitu

- Memperhatikan Kualitas Material sesuai dengan pesanan
- Penjaga kekeluargaan antar karyawan
- Selalu memperhatikan kualitas sepatu

### 4.1.3 Struktur Organisasi

PT Sung Hyung Indonesia memiliki Struktur Organisasi sebagai berikut:

**Gambar 4.1**  
**Struktur Organisasi**



### 4.1.4 Deskripsi Karakteristik Responden

Deskripsi karakteristik responden terdiri dari jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, masa bekerja yang dijelaskan dalam tabel 4.1 sebagai berikut.

**Tabel 4.1**  
**Deskripsi Responden**

|               |             | Frekuensi | Jumlah Persen |
|---------------|-------------|-----------|---------------|
| Jenis Kelamin | Laki-laki   | 21        | 27.27         |
|               | Perempuan   | 56        | 72.73         |
|               | Total       | 77        | 100.0         |
|               | 16-25 Tahun | 55        | 71.4          |



|                     |             |    |       |
|---------------------|-------------|----|-------|
| Usia                | 26-35 Tahun | 11 | 14.3  |
|                     | 36-45 Tahun | 11 | 14.3  |
|                     | Total       | 77 | 100.0 |
| Pendidikan Terakhir | SMA         | 65 | 84.4  |
|                     | Diploma     | 3  | 3.9   |
|                     | S1          | 9  | 11.7  |
|                     | Total       | 77 | 100.0 |
| Masa Kerja          | 2-5 Tahun   | 41 | 53.2  |
|                     | >5-10 Tahun | 23 | 29.9  |
|                     | 10-15 Tahun | 10 | 13.0  |
|                     | >15 Tahun   | 3  | 3.9   |
|                     | Total       | 77 | 100.0 |

Sumber: Diolah Oleh Peneliti.

#### 4.1.4.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.

Responden Berdasarkan Jenis kelamin dalam penelitian ini meliputi laki-laki dan perempuan dengan tabel sebagai berikut :

**Tabel 4.2**  
**Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

|           | Frequency<br>Valid | Percent | Valid Percent | Comulative<br>Percent |
|-----------|--------------------|---------|---------------|-----------------------|
| Laki-laki | 21                 | 27.27   | 27.27         | 27.27                 |
| Perempuan | 56                 | 72.73   | 72.73         | 100.0                 |
| Total     | 77                 | 100.0   | 100.0         |                       |

Sumber: Diolah Oleh Peneliti.

Berdasarkan tabel 4.2 di atas, frekuensi masing-masing responden untuk laki-laki sebanyak 21 orang atau 27.27% dengan tingkat kevalidan data 27.27% untuk responden wanita sebanyak 56 orang atau 72.73% dengan tingkat kevalidan

data 72.72%. Maka dalam penelitian ini sebagian besar responden berjenis kelamin wanita sebesar 72.73%.

#### 4.1.4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Responden Berdasarkan usia meliputi 16-25 tahun, 26-35 tahun, 36-45 tahun, 46-55 tahun dalam penelitian ini dengan tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.3**  
**Responden Berdasarkan Usia**

|          | Frequency<br>Valid | Percent | Valid Percent | Comulative<br>Percent |
|----------|--------------------|---------|---------------|-----------------------|
| 16-25 Th | 55                 | 71.4    | 71.4          | 71.4                  |
| 26-35 Th | 11                 | 14.3    | 14.3          | 85.7                  |
| 36-45 Th | 11                 | 14.3    | 14.3          | 100.0                 |
| Total    | 77                 | 100.0   | 100.0         |                       |

Sumber: Diolah Oleh Peneliti.

Berdasarkan tabel 4.3 di atas, frekuensi masing-masing responden dalam penelitian ini berusia 16-25 tahun sebanyak 55 orang atau 71.4%, dengan tingkat kevalidan data 71.4%, berusia 26-35 tahun sebanyak 11 orang atau 14.3%, dengan tingkat kevalidan data 14.3%, berusia 36-45 tahun sebanyak 11 orang atau 14.3%, dengan tingkat kevalidan data 14.3%, dengan demikian bahwa responden dalam penelitian sebagian besar adalah usia 16-25 tahun atau 71.4%.

#### 4.1.4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Responden Berdasarkan jenjang pendidikan meliputi Sekolah Menengah atas (SMA), Diploma, dan sarjana (S1), dengan tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.4**  
**Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

|         | Frequency<br>Valid | Percent | Valid Percent | Comulative<br>Percent |
|---------|--------------------|---------|---------------|-----------------------|
| SMA     | 65                 | 84.4    | 84.4          | 84.4                  |
| Diploma | 3                  | 3.9     | 3.9           | 88.3                  |
| S1      | 9                  | 11.7    | 11.7          | 100.0                 |
| Total   | 77                 | 100.0   | 100.0         |                       |

Sumber: Diolah Oleh Peneliti.

Berdasarkan tabel 4.4 di atas, frekuensi masing-masing responden untuk jenjang pendidikan Sekolah Menengah Atas sebanyak 65 orang atau 84.4% dengan tingkat kevalidan data 84.4%, responden untuk tingkat Diploma sebanyak 3 orang atau 3.3% dengan tingkat kevalidan 33.3%, responden untuk tingkat Sarjana sebanyak 9 orang atau 11.7% dengan tingkat kevalidan data 11.7%. Maka dalam penelitian ini sebagian besar responden berjenjang pendidikan Sekolah Menengah Atas sebesar 84.4%.

#### 4.1.4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Responden Berdasarkan masa kerja meliputi 2-5 tahun, lebih dari 5-10 tahun, 10-15 tahun, lebih dari 15 tahun dengan tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.5**  
**Responden Berdasarkan Masa Kerja**

|          | Frequency Valid | Percent | Valid<br>Percent | Comulative<br>Percent |
|----------|-----------------|---------|------------------|-----------------------|
| 2-5 Th   | 41              | 53.2    | 53.2             | 53.2                  |
| >5-10 Th | 23              | 29.9    | 29.9             | 83.1                  |
| 10-15 Th | 10              | 13.0    | 13.0             | 96.1                  |
| >15 Th   | 3               | 3.9     | 3.9              | 100.0                 |

|       |    |       |       |  |
|-------|----|-------|-------|--|
| Total | 77 | 100.0 | 100.0 |  |
|-------|----|-------|-------|--|

Sumber: Diolah Oleh Peneliti.

Berdasarkan tabel 4.5 di atas, frekuensi masing-masing responden dengan masa kerja 2-5 tahun sebanyak 41 orang atau 53.2% dengan tingkat kevalidan data 53.2%, lebih dari 5-10 tahun sebanyak 23 orang atau 29.9% dengan tingkat kevalidan data 29.9%, 10-15 tahun 10 orang atau 13.0% dengan tingkat kevalidan data 13.0%, lebih dari 15 tahun sebanyak 3 tahun atau 3.9% dengan tingkat kevalidan data 3.9%. Maka dalam penelitian ini sebagian besar responden masa kerjanya 2-5 Th sebesar 53.2%.

#### 4.1.5 Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi variabel dalam penelitian ini disajikan untuk memberikan gambaran secara mendalam mengenai penyebaran data yang diperoleh di lapangan mengenai variabel *Kepemimpinan Transformasional* (X), Kinerja Karyawan (Y), Budaya Organisasi ( $Z_1$ ), dan Motivasi ( $Z_2$ ) yang bertujuan untuk mengetahui distribusi frekuensi jawaban responden terhadap kuesioner yang dibagikan. Berikut dasar interpretasi skor dalam deskripsi variabel penelitian : (Riduwan dan Kuncoro, 2007).

**Tabel 4.6**  
**Kriteria Interpretasi Skor**

| No | Nilai rata-rata | Kriteria                          |
|----|-----------------|-----------------------------------|
| 1. | 1.00-1.80       | Sangat rendah/sangat tidak setuju |
| 2. | 1.81-2.60       | Rendah/tidak setuju               |
| 3. | 2.61-3.40       | Cukup tinggi/ragu-ragu            |
| 4. | 3.41-4.20       | Tinggi/setuju                     |

|    |           |                             |
|----|-----------|-----------------------------|
| 5. | 4.21-5.00 | Sangat tinggi/sangat setuju |
|----|-----------|-----------------------------|

Sumber : Riduwan dan Kuncoro, 2007

#### 4.1.5.1 Variabel Kepemimpinan Transformatif (X)

Dalam penelitian ini terdapat 4 indikator dalam variabel Kepemimpinan Transformatif, yakni karisma, inspirasi, stimulasi intelektual, konsiderasi. Keempat indikator tersebut diukur secara kuantitatif dengan pemberian skor yang sesuai dengan persepsi serta kemampuan responden. Adapun persepsi responden secara keseluruhan terhadap variabel Kepemimpinan Transformatif disajikan dalam tabel 4.7

**Tabel 4.7**  
**Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transformatif**

| Indikator | Jawaban Responden |     |    |      |    |      |    |      |    |      | Rata-rata Skor |
|-----------|-------------------|-----|----|------|----|------|----|------|----|------|----------------|
|           | STS               |     | TS |      | KS |      | S  |      | SS |      |                |
|           | F                 | %   | F  | %    | F  | %    | F  | %    | F  | %    |                |
| X1.1      | 0                 | 0   | 2  | 2.6  | 10 | 13.0 | 34 | 44.2 | 31 | 40.3 | 4.22           |
| X1.2      | 0                 | 0   | 2  | 2.6  | 7  | 9.1  | 34 | 44.2 | 34 | 44.2 | 4.30           |
| X2.1      | 0                 | 0   | 2  | 2.6  | 11 | 14.3 | 39 | 50.6 | 25 | 32.5 | 4.13           |
| X2.2      | 1                 | 1.3 | 5  | 6.5  | 16 | 20.8 | 31 | 40.3 | 24 | 31.2 | 3.94           |
| X3.1      | 0                 | 0   | 2  | 2.6  | 22 | 28.6 | 35 | 45.5 | 18 | 23.4 | 3.90           |
| X3.2      | 0                 | 0   | 5  | 6.5  | 9  | 11.7 | 37 | 48.1 | 26 | 33.8 | 4.09           |
| X4.1      | 3                 | 3.9 | 10 | 13.0 | 27 | 35.1 | 26 | 33.8 | 11 | 14.3 | 3.42           |

Sumber: Diolah Oleh Peneliti.

Dari data di atas dapat diketahui bahwa indikator Karisma (X1) mempunyai dua item pertanyaan yakni X1.1 dan X1.2. Data di atas menunjukkan bahwa jawaban responden terhadap item pernyataan X1.1 adalah sebesar 0 atau 0% responden memilih STS (sangat tidak setuju), sebesar 2 atau 2,6% responden memilih jawaban TS (tidak setuju), sebesar 10 atau 13,0% responden memilih



jawaban KS (kurang setuju) , sebesar 34 atau 44,2% responden memilih jawaban S (setuju), dan sebesar 31 atau 40,3% responden memilih jawaban SS (sangat setuju) dengan mean untuk item pertanyaan X1.1 adalah sebesar 4,22 yang dapat dikategorikan sangat tinggi. Sedangkan jawaban responden terhadap item pertanyaan X1.2 adalah sebesar 0 atau 0% responden memilih jawaban STS (sangat tidak setuju), sebesar 2 atau 2,6% responden memilih jawaban TS (tidak setuju), sebesar 7 atau 9,1% responden memilih jawaban KS (kurang setuju) , sebesar 34 atau 44,2% responden memilih jawaban S (setuju), dan sebesar 34 atau 44,2% responden memilih jawaban SS (sangat setuju) dengan mean untuk item pertanyaan X1.2 adalah sebesar 4,30 yang dapat dikategorikan sangat tinggi.

Dari data di atas dapat diketahui bahwa indikator Inspirasi (X2) mempunyai dua item pertanyaan yakni X2.1, X2.2. Data di atas menunjukkan bahwa jawaban responden terhadap item pernyataan X2.1 adalah sebesar 0 atau 0% responden memilih STS (sangat tidak setuju), sebesar 2 atau 2,6% responden memilih jawaban TS (tidak setuju), sebesar 11 atau 14,3% responden memilih jawaban KS (kurang setuju) , sebesar 39 atau 50,6% responden memilih jawaban S (setuju), dan sebesar 25 atau 32,5% responden memilih jawaban SS (sangat setuju) dengan mean untuk item pertanyaan X1.1 adalah sebesar 4,13 yang dapat dikategorikan tinggi. Sedangkan jawaban responden terhadap item pernyataan X2.2 adalah sebesar 1 atau 1,3% responden memilih STS (sangat tidak setuju), sebesar 5 atau 6,5% responden memilih jawaban TS (tidak setuju), sebesar 16 atau 20,8% responden memilih jawaban KS (kurang setuju) , sebesar 31 atau 40,3% responden memilih jawaban S (setuju), dan sebesar 24 atau 31,2% responden

memilih jawaban SS (sangat setuju) dengan mean untuk item pertanyaan X2.2 adalah sebesar 3,94 yang dapat dikategorikan tinggi

Dari data di atas dapat diketahui bahwa indikator Stimulasi Intelektual (X3) mempunyai dua item pertanyaan yakni X3.1 dan X3.2. Data di atas menunjukkan bahwa jawaban responden terhadap item pernyataan X3.1 adalah sebesar 0 atau 0% responden memilih STS (sangat tidak setuju), sebesar 2 atau 2,6% responden memilih jawaban TS (tidak setuju), sebesar 22 atau 28,6% responden memilih jawaban KS (kurang setuju) , sebesar 35 atau 45,5% responden memilih jawaban S (setuju), dan sebesar 18 atau 23,4% responden memilih jawaban SS (sangat setuju) dengan mean untuk item pertanyaan X3.1 adalah sebesar 3,90 yang dapat dikategorikan tinggi. Sedangkan jawaban responden terhadap item pernyataan X3.2 adalah sebesar 0 atau 0% responden memilih STS (sangat tidak setuju), sebesar 5 atau 6,5% responden memilih jawaban TS (tidak setuju), sebesar 9 atau 11,7% responden memilih jawaban KS (kurang setuju) , sebesar 37 atau 48,1% responden memilih jawaban S (setuju), dan sebesar 26 atau 33,8% responden memilih jawaban SS (sangat setuju) dengan mean untuk item pertanyaan X1.1 adalah sebesar 4,09 yang dapat dikategorikan tinggi.

Dari data di atas dapat diketahui bahwa indikator Konsiderasi mempunyai dua item pertanyaan yakni X4.1 dan X4.2. Data di atas menunjukkan bahwa jawaban responden terhadap item pernyataan X4.1 adalah sebesar 3 atau 3,9% responden memilih STS (sangat tidak setuju), sebesar 10 atau 13,0% responden memilih jawaban TS (tidak setuju), sebesar 27 atau 35,1% responden memilih

jawaban KS (kurang setuju) , sebesar 26 atau 33,8% responden memilih jawaban S (setuju), dan sebesar 11 atau 14,3% responden memilih jawaban SS (sangat setuju) dengan mean untuk item pertanyaan X4 adalah sebesar 3,42 yang dapat dikategorikan tinggi. Sedangkan jawaban responden terhadap item pernyataan X4.2 adalah sebesar 6 atau 7,8% responden memilih STS (sangat tidak setuju), sebesar 9 atau 11,7% responden memilih jawaban TS (tidak setuju), sebesar 17 atau 22,1% responden memilih jawaban KS (kurang setuju) , sebesar 26 atau 33,8% responden memilih jawaban S (setuju), dan sebesar 19 atau 24,7% responden memilih jawaban SS (sangat setuju) dengan mean untuk item pertanyaan X4.1 adalah sebesar 3,56 yang dapat dikategorikan tinggi.

Dari pemaparan di atas dapat diketahui bahwa indikator X1.1 dan X1.2 yaitu variabel karisma adalah indikator yang dipersepsikan paling tinggi pada Kepemimpinan Transformasional . Artinya Kepemimpinan Transformasional secara garis besar dapat diukur bila pemimpin melakukan mempengaruhi bawahannya melalui karisma. Sedangkan, indikator X4.1 yaitu konsiderasi adalah indikator yang dipersepsikan paling rendah pada Kepemimpinan Transformasional . Artinya Kepemimpinan Transformasional secara kecil dapat diukur bila pemimpin mempengaruhi bawahannya melalui konsiderasi.

#### **4.1.5.2 Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

Dalam penelitian ini terdapat 6 indikator dalam variabel kinerja karyawan, yakni kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektif, kemandirian, komitmen kerja. Keenam indikator tersebut diukur secara kuantitatif dengan pemberian skor yang sesuai dengan persepsi serta kemampuan responden. Adapun

persepsi responden secara keseluruhan terhadap variabel Kinerja Karyawan disajikan dalam tabel 4.8

**Tabel 4.8**  
**Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan**

| Indikator | Jawaban Responden |     |    |     |    |      |    |      |    |      | Rata- |
|-----------|-------------------|-----|----|-----|----|------|----|------|----|------|-------|
|           | STS               |     | TS |     | KS |      | S  |      | SS |      | rata  |
|           | F                 | %   | F  | %   | F  | %    | F  | %    | F  | %    | Skor  |
| Y1.1      | 1                 | 1,3 | 4  | 5,2 | 12 | 15,6 | 30 | 39,0 | 30 | 39,0 | 4,09  |
| Y2.1      | 0                 | 0   | 2  | 2,6 | 21 | 27,3 | 30 | 39,0 | 24 | 31,2 | 3,99  |
| Y3.1      | 1                 | 1,3 | 5  | 6,5 | 18 | 23,4 | 27 | 35,1 | 26 | 33,8 | 3,94  |
| Y4.1      | 0                 | 0   | 2  | 2,6 | 23 | 29,9 | 30 | 39,0 | 22 | 28,6 | 3,94  |
| Y5.1      | 0                 | 0   | 2  | 2,6 | 22 | 28,6 | 40 | 51,9 | 13 | 16,9 | 3,83  |
| Y6.1      | 0                 | 0   | 2  | 2,6 | 22 | 28,6 | 34 | 44,2 | 19 | 24,7 | 3,91  |

Sumber : Sumber: Diolah Oleh Peneliti.

Dari data di atas dapat diketahui bahwa indikator Kualitas Kerja Y1.1 mempunyai satu item pernyataan Y1.1 adalah sebesar 1 atau 1,3% responden memilih STS (sangat tidak setuju), sebesar 4 atau 5,2% responden memilih jawaban TS (tidak setuju), sebesar 12 atau 15,6% responden memilih jawaban KS (kurang setuju), sebesar 30 atau 39,0% responden memilih jawaban S (setuju), dan sebesar 30 atau 39,0% responden memilih jawaban SS (sangat setuju) dengan mean untuk item pertanyaan Y1.1 adalah sebesar 4,09 yang dapat dikategorikan tinggi.

Dari data di atas dapat diketahui bahwa indikator Kuantitas Kerja Y2.1 adalah sebesar 0 atau 0% responden memilih STS (sangat tidak setuju), sebesar 2 atau 2,6% responden memilih jawaban TS (tidak setuju), sebesar 21 atau 27,3% responden memilih jawaban KS (kurang setuju), sebesar 30 atau 39% responden

memilih jawaban S (setuju), dan sebesar 24 atau 31,2% responden memilih jawaban SS (sangat setuju) dengan mean untuk item pertanyaan Y2.1 adalah sebesar 3,99 yang dapat dikategorikan tinggi.

Dari data di atas dapat diketahui bahwa indikator Ketepatan Waktu Y3.1 adalah sebesar 1 atau 1,3% responden memilih STS (sangat tidak setuju), sebesar 5 atau 6,5% responden memilih jawaban TS (tidak setuju), sebesar 18 atau 23,4% responden memilih jawaban KS (kurang setuju), sebesar 27 atau 35,1% responden memilih jawaban S (setuju), dan sebesar 26 atau 33,8% responden memilih jawaban SS (sangat setuju) dengan mean untuk item pertanyaan Y3.1 adalah sebesar 3,94 yang dapat dikategorikan tinggi.

Dari data di atas dapat diketahui bahwa indikator Efektif, Y4.1 adalah sebesar 0 atau 0% responden memilih STS (sangat tidak setuju), sebesar 2 atau 2,6% responden memilih jawaban TS (tidak setuju), sebesar 23 atau 29,9% responden memilih jawaban KS (kurang setuju), sebesar 30 atau 39,0% responden memilih jawaban S (setuju), dan sebesar 22 atau 28,6% responden memilih jawaban SS (sangat setuju) dengan mean untuk item pertanyaan Y4.1 adalah sebesar 3,94 yang dapat dikategorikan tinggi.

Dari data di atas dapat diketahui bahwa indikator Kemandirian, Y5.1 adalah sebesar 0 atau 0% responden memilih STS (sangat tidak setuju), sebesar 2 atau 2,6% responden memilih jawaban TS (tidak setuju), sebesar 22 atau 28,6% responden memilih jawaban KS (kurang setuju), sebesar 34 atau 44,2% responden memilih jawaban S (setuju), dan sebesar 19 atau 24,7% responden memilih



jawaban SS (sangat setuju) dengan mean untuk item pertanyaan Y5.1 adalah sebesar 3,83 yang dapat dikategorikan tinggi.

Dari data di atas dapat diketahui bahwa indikator Y6.1 Komitmen Kerja adalah sebesar 0 atau 0% responden memilih STS (sangat tidak setuju), sebesar 2 atau 2,6% responden memilih jawaban TS (tidak setuju), sebesar 22 atau 28,6% responden memilih jawaban KS (kurang setuju), sebesar 34 atau 44,2% responden memilih jawaban S (setuju), dan sebesar 19 atau 24,7% responden memilih jawaban SS (sangat setuju) dengan mean untuk item pertanyaan Y6.1 adalah sebesar 3,91 yang dapat dikategorikan tinggi.

#### 4.1.5.3 Variabel Budaya Organisasi (Z<sub>1</sub>)

Dalam penelitian ini terdapat 5 indikator dalam variabel Budaya Organisasi, yakni *Initiative Individual*, *Risk Tolerance*, *Control*, *Management Support*, *Communication Pattern*. Keenam indikator tersebut diukur secara kuantitatif dengan pemberian skor yang sesuai dengan persepsi serta kemampuan responden. Adapun persepsi responden secara keseluruhan terhadap variabel Budaya Organisasi disajikan dalam tabel 4.9

**Tabel 4.9**  
**Deskripsi Variabel Budaya Organisasi**

| Indikator | Jawaban Responden |     |    |     |    |      |    |      |    |      | Rata-rata Skor |
|-----------|-------------------|-----|----|-----|----|------|----|------|----|------|----------------|
|           | STS               |     | TS |     | KS |      | S  |      | SS |      |                |
|           | F                 | %   | F  | %   | F  | %    | F  | %    | F  | %    |                |
| Z1.1.1    | 2                 | 2.6 | 2  | 2.6 | 8  | 10.4 | 42 | 54.5 | 23 | 29.9 | 4.06           |
| Z1.1.2    | 0                 | 0   | 6  | 7.8 | 4  | 5.2  | 45 | 58.4 | 22 | 28.6 | 4.08           |

|        |   |     |    |      |    |      |    |      |    |      |      |
|--------|---|-----|----|------|----|------|----|------|----|------|------|
| Z1.2.1 | 6 | 7.8 | 12 | 15.6 | 22 | 28.6 | 22 | 28.6 | 15 | 19.5 | 3.36 |
| Z1.3.1 | 0 | 0   | 5  | 6.5  | 9  | 11.7 | 37 | 48.1 | 26 | 33.8 | 4.09 |
| Z1.3.2 | 1 | 1.3 | 5  | 6.5  | 16 | 20.8 | 30 | 39.0 | 25 | 32.5 | 3.95 |
| Z1.4.1 | 0 | 0   | 2  | 2,6  | 22 | 28,6 | 34 | 44,2 | 16 | 24,7 | 3.91 |
| Z1.4.2 | 1 | 1.3 | 5  | 6.5  | 16 | 20.8 | 30 | 39.0 | 25 | 32.5 | 3.95 |
| Z1.5.1 | 0 | 0   | 2  | 2.6  | 22 | 28.6 | 35 | 45.5 | 18 | 23,4 | 3,90 |

Sumber: Diolah Oleh Peneliti.

Dari data di atas dapat diketahui bahwa indikator *Initiative Individual*, (Z1) mempunyai dua item pertanyaan yakni Z1.1.1 dan Z1.1.2 Data di atas menunjukkan bahwa jawaban responden terhadap item pernyataan Z1.1.1 adalah sebesar 2 atau 2,6% responden memilih STS (sangat tidak setuju), sebesar 2 atau 2,6% responden memilih jawaban TS (tidak setuju), sebesar 8 atau 10,4% responden memilih jawaban KS (kurang setuju) , sebesar 42 atau 54,5% responden memilih jawaban S (setuju), dan sebesar 23 atau 29,9% responden memilih jawaban SS (sangat setuju) dengan mean untuk item pertanyaan Z1.1.1 adalah sebesar 4,06 yang dapat dikategorikan tinggi.

Sedangkan jawaban responden terhadap item pernyataan Z1.1.2 adalah sebesar 0 atau 0% responden memilih STS (sangat tidak setuju), sebesar 6 atau 7,8% responden memilih jawaban TS (tidak setuju), sebesar 4 atau 5,2% responden memilih jawaban KS (kurang setuju) , sebesar 45 atau 58,4% responden memilih jawaban S (setuju), dan sebesar 22 atau 28,6% responden memilih jawaban SS (sangat setuju) dengan mean untuk item pertanyaan Z1.1.2 adalah sebesar 4,08 yang dapat dikategorikan tinggi.

Dari data di atas dapat diketahui bahwa indikator *Risk Tolerance* mempunyai satu item pertanyaan yakni Z1.2.1 Data di atas menunjukkan bahwa

jawaban responden terhadap item pernyataan Z1.2.1 adalah sebesar 6 atau 7,8% responden memilih STS (sangat tidak setuju), sebesar 12 atau 15,6% responden memilih jawaban TS (tidak setuju), sebesar 22 atau 28,6% responden memilih jawaban KS (kurang setuju) , sebesar 22 atau 28,6% responden memilih jawaban S (setuju), dan sebesar 15 atau 19,5% responden memilih jawaban SS (sangat setuju) dengan mean untuk item pertanyaan Z1.2.1 adalah sebesar 3,36 yang dapat dikategorikan tinggi.

Dari data di atas dapat diketahui bahwa indikator *Control* mempunyai dua item pernyataan yaitu Z1.3.1 dan Z1.3.2. pada pernyataan item Z1.3.1 adalah sebesar 0 atau 0% responden memilih STS (sangat tidak setuju), sebesar 5 atau 6,5% responden memilih jawaban TS (tidak setuju), sebesar 9 atau 11,7% responden memilih jawaban KS (kurang setuju) , sebesar 37 atau 48,1% responden memilih jawaban S (setuju), dan sebesar 26 atau 33,8% responden memilih jawaban SS (sangat setuju) dengan mean untuk item pertanyaan Z1.3.1 adalah sebesar 4,09 yang dapat dikategorikan tinggi.

Sedangkan jawaban responden terhadap item pernyataan Z1.3.2 menunjukkan bahwa jawaban responden terhadap item pernyataan Z3.1 adalah sebesar 1 atau 13% responden memilih STS (sangat tidak setuju), sebesar 5 atau 6,5% responden memilih jawaban TS (tidak setuju), sebesar 16 atau 20,8% responden memilih jawaban KS (kurang setuju) , sebesar 30 atau 39,0% responden memilih jawaban S (setuju), dan sebesar 25 atau 32,5% responden memilih jawaban SS (sangat setuju) dengan mean untuk item pertanyaan Z1.3.2 adalah sebesar 3,95 yang dapat dikategorikan tinggi.

Dari data di atas dapat diketahui bahwa indikator *Management Suport* mempunyai dua item pertanyaan yakni Z1.4.1 dan Z1.4.2. berdasarkan pernyataan Z1.4.1 adalah sebesar 0 atau 0% responden memilih STS (sangat tidak setuju), sebesar 2 atau 2,6% responden memilih jawaban TS (tidak setuju), sebesar 22 atau 28,6% responden memilih jawaban KS (kurang setuju) , sebesar 34 atau 44,2% responden memilih jawaban S (setuju), dan sebesar 19 atau 24,7% responden memilih jawaban SS (sangat setuju) dengan mean untuk item pertanyaan Z1.4.1 adalah sebesar 3,91 yang dapat dikategorikan tinggi.

Sedangkan jawaban responden terhadap item pernyataan Z1.4.2 adalah sebesar 1 atau 1,3% responden memilih STS (sangat tidak setuju), sebesar 5 atau 6,5% responden memilih jawaban TS (tidak setuju), sebesar 16 atau 20,8% responden memilih jawaban KS (kurang setuju) , sebesar 30 atau 39,0% responden memilih jawaban S (setuju), dan sebesar 25 atau 32,5% responden memilih jawaban SS (sangat setuju) dengan mean untuk item pertanyaan Z1.4.2 adalah sebesar 3,95 yang dapat dikategorikan tinggi.

Dari data di atas dapat diketahui bahwa indikator *Communication Pattern* mempunyai satu item pertanyaan yakni Z1.5.1 Data di atas menunjukkan bahwa jawaban responden terhadap item pernyataan Z1.5.1 adalah sebesar 0 atau 0% responden memilih STS (sangat tidak setuju), sebesar 2 atau 2,6% responden memilih jawaban TS (tidak setuju), sebesar 22 atau 28,6% responden memilih jawaban KS (kurang setuju) , sebesar 35 atau 45,5% responden memilih jawaban S (setuju), dan sebesar 18 atau 23,4% responden memilih jawaban SS (sangat

setuju) dengan mean untuk item pertanyaan Z1.5.1 adalah sebesar 3,90 yang dapat dikategorikan tinggi.

Dari pemaparan di atas dapat diketahui bahwa indikator Z1.1.1 dan Z1.1.2 yaitu variabel *Initiative Individual* adalah indikator yang dipersepsikan paling tinggi pada Budaya Organisasi. Artinya Kinerja Karyawan secara garis besar dapat diukur bila Kepemimpinan Transformasional yang dilakukan oleh pemimpin disertai dengan adanya bentuk *Initiative Individual*. Sedangkan, indikator Z1.2.1 yaitu reliabilitas adalah indikator yang dipersepsikan paling rendah pada Budaya Organisasi. Artinya Kinerja Karyawan secara kecil dapat diukur bila Kepemimpinan Transformasional yang dilakukan pemimpin disertai dengan adanya *Control*.

#### **4.1.5.4. Variabel Motivasi ( $Z_2$ )**

Dalam penelitian ini terdapat 5 indikator dalam variabel Motivasi yakni, *Kebutuhan Fisiologis, Kebutuhan Keamanan Dan Keselamatan, Kebutuhan Sosial, Kebutuhan Penghargaan, Kebutuhan Aktualisasi Diri*. Kelima indikator tersebut diukur secara kuantitatif dengan pemberian skor yang sesuai dengan persepsi serta kemampuan responden. Adapun persepsi responden secara keseluruhan terhadap variabel Motivasi disajikan dalam tabel 4.10



**Tabel 4.10**  
**Deskripsi Variabel Motivasi**

| Indikator | Jawaban Responden |     |    |      |    |      |    |      |    |      | Rata-rata Skor |
|-----------|-------------------|-----|----|------|----|------|----|------|----|------|----------------|
|           | STS               |     | TS |      | KS |      | S  |      | SS |      |                |
|           | F                 | %   | F  | %    | F  | %    | F  | %    | F  | %    |                |
| Z2.1.1    | 0                 | 0   | 1  | 1,3  | 23 | 29.9 | 44 | 57.1 | 9  | 11.7 | 3.79           |
| Z2.2.1    | 0                 | 0   | 1  | 1.3  | 17 | 22.1 | 53 | 68.8 | 6  | 7.8  | 3.83           |
| Z2.2.2    | 0                 | 0   | 1  | 1,3  | 20 | 26,0 | 50 | 64,9 | 6  | 7,8  | 3,79           |
| Z2.3.1    | 0                 | 0   | 4  | 5,2  | 19 | 24,7 | 44 | 57,1 | 10 | 13   | 3,78           |
| Z2.3.2    | 1                 | 1,3 | 1  | 1,3  | 12 | 15,5 | 37 | 48,1 | 26 | 33,8 | 4,12           |
| Z2.4.1    | 0                 | 0   | 3  | 3,9  | 8  | 10,4 | 49 | 63,6 | 17 | 22,1 | 4,04           |
| Z2.4.2    | 5                 | 6,5 | 8  | 10,4 | 18 | 23,4 | 33 | 42,9 | 13 | 16.9 | 3,53           |
| Z2.5.1    | 0                 | 0   | 4  | 5,2  | 14 | 18,2 | 41 | 53,2 | 18 | 23,4 | 3,95           |

Sumber: Diolah Oleh Peneliti

Dari data di atas dapat diketahui bahwa indikator kebutuhan fisiologis mempunyai satu item pertanyaan yakni Z2.1.1 Data di atas menunjukkan bahwa jawaban responden terhadap item pernyataan Z2.1.1 adalah sebesar 0 atau 0% responden memilih STS (sangat tidak setuju), sebesar 1 atau 1,3% responden memilih jawaban TS (tidak setuju), sebesar 23 atau 29,9% responden memilih jawaban KS (kurang setuju) , sebesar 44 atau 57,1% responden memilih jawaban S (setuju), dan sebesar 9 atau 11,7% responden memilih jawaban SS (sangat setuju) dengan mean untuk item pertanyaan Z2.1.1 adalah sebesar 3,79 yang dapat dikategorikan tinggi.

Dari data di atas dapat diketahui bahwa indikator kebutuhan dan keamanan mempunyai dua item pertanyaan yakni Z2.2.1 dan Z2.2.2 Data di atas menunjukkan bahwa jawaban responden terhadap item pernyataan Z2.2.1 adalah sebesar 0 atau 0% responden memilih STS (sangat tidak setuju), sebesar 1 atau

1,3% responden memilih jawaban TS (tidak setuju), sebesar 17 atau 22,1% responden memilih jawaban KS (kurang setuju), sebesar 53 atau 68,8% responden memilih jawaban S (setuju), dan sebesar 6 atau 7,8% responden memilih jawaban SS (sangat setuju) dengan mean untuk item pertanyaan Z2.2.1 adalah sebesar 3,83 yang dapat dikategorikan tinggi.

Sedangkan jawaban responden terhadap item pernyataan Z2.2.2 adalah sebesar 0 atau 0% responden memilih STS (sangat tidak setuju), sebesar 1 atau 1,3% responden memilih jawaban TS (tidak setuju), sebesar 20 atau 26,0% responden memilih jawaban KS (kurang setuju), sebesar 50 atau 64,9% responden memilih jawaban S (setuju), dan sebesar 6 atau 7,8% responden memilih jawaban SS (sangat setuju) dengan mean untuk item pertanyaan Z2.2.2 adalah sebesar 3,79 yang dapat dikategorikan tinggi.

Dari data di atas dapat diketahui bahwa indikator Kebutuhan Sosial mempunyai dua item pertanyaan yakni Z2.3.1 dan Z2.3.2 Data di atas menunjukkan bahwa jawaban responden terhadap item pernyataan Z2.3.1 adalah sebesar 0 atau 0,0% responden memilih STS (sangat tidak setuju), sebesar 4 atau 5,2% responden memilih jawaban TS (tidak setuju), sebesar 19 atau 24,7% responden memilih jawaban KS (kurang setuju), sebesar 44 atau 57,1% responden memilih jawaban S (setuju), dan sebesar 10 atau 29,9% responden memilih jawaban SS (sangat setuju) dengan mean untuk item pertanyaan Z2.3.1 adalah sebesar 3,77 yang dapat dikategorikan tinggi.

Sedangkan jawaban responden terhadap item pernyataan Z2.3.2 adalah sebesar 1 atau 1,3% responden memilih STS (sangat tidak setuju), sebesar 1 atau

1,3% responden memilih jawaban TS (tidak setuju), sebesar 12 atau 15,6% responden memilih jawaban KS (kurang setuju), sebesar 37 atau 48,1% responden memilih jawaban S (setuju), dan sebesar 26 atau 33,8% responden memilih jawaban SS (sangat setuju) dengan mean untuk item pertanyaan Z2.3.2 adalah sebesar 4,11 yang dapat dikategorikan tinggi.

Dari data di atas dapat diketahui bahwa indikator Kebutuhan Penghargaan mempunyai dua item pertanyaan yakni Z2.4.1 dan Z2.4.2. Data di atas menunjukkan bahwa jawaban responden terhadap item pernyataan Z2.4.1 adalah sebesar 0 atau 0% responden memilih STS (sangat tidak setuju), sebesar 3 atau 3,9% responden memilih jawaban TS (tidak setuju), sebesar 8 atau 10,4% responden memilih jawaban KS (kurang setuju), sebesar 49 atau 63,6% responden memilih jawaban S (setuju), dan sebesar 17 atau 22,1% responden memilih jawaban SS (sangat setuju) dengan mean untuk item pertanyaan Z2.4.1 adalah sebesar 4,03 yang dapat dikategorikan tinggi.

Sedangkan jawaban responden terhadap item pernyataan Z2.4.2 adalah sebesar 5 atau 6,5% responden memilih STS (sangat tidak setuju), sebesar 8 atau 10,4% responden memilih jawaban TS (tidak setuju), sebesar 18 atau 23,4% responden memilih jawaban KS (kurang setuju), sebesar 33 atau 42,9% responden memilih jawaban S (setuju), dan sebesar 13 atau 16,9% responden memilih jawaban SS (sangat setuju) dengan mean untuk item pertanyaan Z2.4.2 adalah sebesar 3,95 yang dapat dikategorikan tinggi.

Dari data di atas dapat diketahui bahwa indikator Aktualisasi Diri mempunyai satu item pertanyaan yakni Z2.5.1 Data di atas menunjukkan bahwa

jawaban responden terhadap item pernyataan Z2.5.1 adalah sebesar 6 atau 7,8% responden memilih STS (sangat tidak setuju), sebesar 12 atau 15,6% responden memilih jawaban TS (tidak setuju), sebesar 22 atau 28,6% responden memilih jawaban KS (kurang setuju) , sebesar 22 atau 28,6% responden memilih jawaban S (setuju), dan sebesar 15 atau 19,5% responden memilih jawaban SS (sangat setuju) dengan mean untuk item pertanyaan Z2.5.1 adalah sebesar 3,36 yang dapat dikategorikan tinggi.

Dari pemaparan di atas dapat diketahui bahwa indikator Z2.3.2 yaitu variabel Kebutuhan Sosial adalah indikator yang dipersepsikan paling tinggi pada Motivasi. Artinya Kinerja Karyawan secara garis besar dapat diukur bila Kepemimpinan Transformatif yang dilakukan oleh pemimpin disertai dengan adanya bentuk hubungan sosial. Sedangkan, indikator Z2.4.1 yaitu Penghargaan adalah indikator yang dipersepsikan paling rendah pada Motivasi. Artinya Kinerja Karyawan secara kecil dapat diukur bila Kepemimpinan Transformatif yang dilakukan pemimpin disertai dengan adanya Penghargaan.

#### **4.1.6 Uji Instrumen Data**

Syarat penting yang berlaku pada kesahihan sebuah instrumen yaitu haruslah valid dan reliabel. Menurut Arikunto (*dalam* Supriyanto dan Maharani, 2013:47) menjelaskan bahwa instrumen yang baik harus memenuhi dua syarat penting yaitu valid dan reliable. Untuk menyatakan baik tidaknya instrument, maka perlu diadakan pengujian validitas dan reliabilitas.

#### 4.1.6.1 Uji Validitas

Suatu instrument dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan serta dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti dengan tepat. Validitas alat ukur menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran variabel yang dimaksud (Supriyanto dan Maharani, 2013:184). Uji validitas instrument dalam penelitian ini dilakukan untuk mengetahui tingkat kesahihan atau validitas sebuah instrument. Sebuah item pertanyaan, dikatakan memiliki validitas tinggi jika memiliki korelasi tinggi terhadap skor total item. Dua syarat yang harus dipenuhi agar sebuah item dikatakan sah atau valid, yaitu (Wahyono, 2006): Korelasi dari item-item angket haruslah kuat dan peluang kesalahannya tidak terlalu besar (maksimal 5%) dan Korelasi harus memiliki nilai atau arah yang positif. Arah positif itu berarti bahwa  $r_{bt}$  (nilai korelasi yang akan digunakan untuk mengukur validitas harus lebih besar dari  $r_{table}$ )

Uji instrument ini dilakukan terhadap 77 responden. Untuk pengambilan keputusan berdasarkan responden dan nilai  $r_{table}$  pada taraf signifikansi 10% yaitu 0,1888. Artinya, item instrument disebut valid jika lebih besar dari 0,1888.

Pada variabel Kepemimpinan Transformasional (X), variabel Kinerja Karyawan (Y), dan variabel Budaya Organisasi (Z1) dan Motivasi (Z2) semua item pertanyaan mempunyai nilai total lebih dari taraf signifikan sehingga semua variabel valid dan dapat dijadikan alat ukur untuk menunjukkan sejauh mana data penelitian yang terkumpul, maka dapat dilihat hasilnya sebagai berikut:



**Tabel 4.11**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Penelitian**

| Variabel                          | Item   | Nilai                                        |         | Keterangan |
|-----------------------------------|--------|----------------------------------------------|---------|------------|
|                                   |        | <i>Corrected Item-<br/>Total Correlation</i> | r tabel |            |
| Kepemimpinan Transformasional (X) | X1.1   | 0,772                                        | 0,1888  | Valid      |
|                                   | X1.2   | 0,745                                        | 0,1888  | Valid      |
|                                   | X2.1   | 0,750                                        | 0,1888  | Valid      |
|                                   | X2.2   | 0,951                                        | 0,1888  | Valid      |
|                                   | X3.1   | 0,788                                        | 0,1888  | Valid      |
|                                   | X3.2   | 0,846                                        | 0,1888  | Valid      |
|                                   | X4.1   | 1,018                                        | 0,1888  | Valid      |
| Kinerja Karyawan (Y)              | Y1.1   | 0,793                                        | 0,1888  | Valid      |
|                                   | Y1.2   | 0,675                                        | 0,1888  | Valid      |
|                                   | Y2.1   | 0,257                                        | 0,1888  | Valid      |
|                                   | Y2.2   | 0,245                                        | 0,1888  | Valid      |
|                                   | Y3.1   | 0,385                                        | 0,1888  | Valid      |
|                                   | Y3.2   | 0,524                                        | 0,1888  | Valid      |
|                                   | Y4.1   | 0,399                                        | 0,1888  | Valid      |
|                                   | Y4.2   | 0,209                                        | 0,1888  | Valid      |
| Budaya Organisasi (Z1)            | Z1.1.1 | 0,864                                        | 0,1888  | Valid      |
|                                   | Z1.1.2 | 0,807                                        | 0,1888  | Valid      |
|                                   | Z1.2.1 | 1,091                                        | 0,1888  | Valid      |
|                                   | Z1.3.1 | 0,846                                        | 0,1888  | Valid      |
|                                   | Z1.3.2 | 0,958                                        | 0,1888  | Valid      |
|                                   | Z1.4.1 | 0,798                                        | 0,1888  | Valid      |
|                                   | Z1.4.2 | 0,958                                        | 0,1888  | Valid      |
|                                   | Z1.5.1 | 0,787                                        | 0,1888  | Valid      |
|                                   | Z2.1.1 | 0,656                                        | 0,1888  | Valid      |
|                                   | Z2.2.1 | 0,571                                        | 0,1888  | Valid      |

|  |        |       |        |       |
|--|--------|-------|--------|-------|
|  | Z2.2.1 | 0,592 | 0,1888 | Valid |
|  | Z2.3.1 | 0,737 | 0,1888 | Valid |
|  | Z2.3.1 | 0,811 | 0,1888 | Valid |
|  | Z2.4.1 | 0,697 | 0,1888 | Valid |
|  | Z2.4.2 | 1,095 | 0,1888 | Valid |
|  | Z2.5.1 | 0,793 | 0,1888 | Valid |

Sumber: Diolah Oleh Peneliti.

Dari tabel 4.11 di atas terlihat bahwa seluruh item pernyataan dinyatakan valid karena *Corrected Item-Total Correlation* lebih dari 0,1888.

#### 4.1.6.2 Uji Reliabilitas

Syarat data *reliable* adalah nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,1888.

Hasil Uji reliabilitas masing-masing variabel adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.12**  
**Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian**

| Variabel                          | Nilai <i>Cronbach's Alpha</i> | Standar Nilai | Keterangan |
|-----------------------------------|-------------------------------|---------------|------------|
| Kepemimpinan Transformasional (X) | 0,767                         | 0,1888        | Reliabel   |
| Kinerja Karyawan (Y)              | 0,776                         | 0,1888        | Reliabel   |
| Budaya Organisasi (Z1)            | 0, 770                        | 0,1888        | Reliabel   |
| Motivasi (Z2)                     | 0.716                         | 0.1888        | Reliabel   |

Sumber: Diolah Oleh Peneliti.

Berdasarkan tabel 4.12 di atas terlihat bahwa nilai *Cronbach's Alpha* masing-masing variabel adalah  $> 0,1888$  dengan demikian hasil penelitian tersebut *reliable*.

#### 4.1.7 Uji Asumsi Klasik

##### 4.1.7.1 Uji Normalitas

Uji normalitas dimaksudkan untuk mengetahui apakah residual model regresi yang diteliti berdistribusi normal atau tidak. Metode yang digunakan untuk menguji normalitas adalah dengan menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov*. Jika nilai signifikansi dari hasil uji *Kolmogorov-Smirnov*  $> 0,1$  maka asumsi normalitas terpenuhi.

**Tabel 4.13**  
**Hasil Uji Normalitas**

| Model              | Sig   | Keterangan           |
|--------------------|-------|----------------------|
| X terhadap Y       | 0,861 | Normalitas Terpenuhi |
| X dan Z terhadap Y | 0,969 | Normalitas Terpenuhi |

Sumber : Diolah Oleh Peneliti

Dari Uji *Kolmogorov-Smirnov* pada SPSS diperoleh nilai 0,861 dan 0,969 lebih besar dari 0,1 yang artinya asumsi normalitas terpenuhi.

##### 4.1.7.2 Uji Linieritas

Uji linearitas dilakukan dengan menggunakan *curve estimate*, yaitu gambaran hubungan linear antara variabel X dengan variabel Y. Jika nilai sig  $f < 0,1$ , maka variabel X tersebut memiliki hubungan linier dengan variabel Y.

**Tabel 4.14**  
**Hasil Uji Linieritas**

| <b>Model</b> | <b>F</b> | <b>Sig.</b> | <b>Keterangan</b> |
|--------------|----------|-------------|-------------------|
| X ke Y       | 13.059   | 0.001       | Linier            |
| X ke Z       | 330.215  | 0.000       | Linier            |
| Z ke Y       | 14.412   | 0.000       | Linier            |

Sumber : Diolah Oleh Peneliti

Dari tabel 4.14 dapat disimpulkan bahwa model 1 yaitu jalur X ke Y diperoleh signifikansi sebesar 0,001 data tersebut menunjukkan bahwa linieritas terpenuhi. Model 2 yaitu jalur X ke Z diperoleh signifikansi sebesar 0,000 data tersebut menunjukkan bahwa linieritas terpenuhi, sedangkan model 3 yaitu jalur Z ke Y diperoleh signifikansi sebesar 0,000, data tersebut menunjukkan bahwa linieritas terpenuhi.

#### **4.1.8 Uji Hipotesis**

##### **4.1.8.1 Goodness of Fit Model**

*Goodness of fit Model* digunakan untuk mengetahui besarnya keragaman variabel eksogen dalam menjelaskan keragaman variabel endogen, atau dengan kata lain untuk mengetahui besarnya kontribusi variabel eksogen terhadap variabel endogen. *Goodness of fit Model* dalam analisis Path dilakukan dengan menggunakan Koefisien Determinasi Total ( $R_m^2$ ).

Adapun hasil *Goodness of fit Model* yang telah diringkas dalam tabel berikut

**Tabel 4.15**  
**Goodness of Fit Model**

| Variabel                                                                                                                      | $R^2$ |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Budaya Organisasi                                                                                                             | 0.770 |
| Motivasi                                                                                                                      | 0.177 |
| Kinerja                                                                                                                       | 0.300 |
| $R_m^2 = 1 - ((1 - R_{Z1}^2) * (1 - R_{Z2}^2) * (1 - R_Y^2))$ $R_m^2 = 1 - ((1 - 0.770) * (1 - 0.177) * (1 - 0.300)) = 0.867$ |       |

Sumber: Diolah Oleh Peneliti.

Berdasarkan tabel 4.15 R-square variabel Budaya Organisasi bernilai 0.770 atau 77%. Hal ini dapat menunjukkan bahwa Budaya Organisasi mampu dijelaskan oleh Kepemimpinan Transformasional sebesar 77%, atau dengan kata lain kontribusi Kepemimpinan Transformasional terhadap Budaya Organisasi sebesar 77%, sedangkan sisanya sebesar 23% merupakan kontribusi variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

R-square variabel motivasi bernilai 0.177 atau 17.7%. Hal ini dapat menunjukkan bahwa motivasi mampu dijelaskan oleh Kepemimpinan Transformasional sebesar 17.7%, atau dengan kata lain kontribusi Kepemimpinan Transformasional terhadap motivasi sebesar 17.7%, sedangkan sisanya sebesar 82.3% merupakan kontribusi variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

R-square variabel Kinerja Karyawan bernilai 0.300 atau 30%. Hal ini dapat menunjukkan bahwa Kinerja Karyawan mampu dijelaskan oleh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan motivasi sebesar 30%, atau dengan kata lain kontribusi Kepemimpinan Transformasional, Budaya



Organisasi, dan motivasi terhadap Kinerja Karyawan sebesar 30%, sedangkan sisanya sebesar 70% merupakan kontribusi variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

*Koefisien Determinasi Total ( $R_m^2$ )* bernilai 0.867 atau 86.7%. Hal ini dapat menunjukkan bahwa Kinerja Karyawan mampu dijelaskan oleh model secara keseluruhan sebesar 86.7%, atau dengan kata lain kontribusi Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan motivasi terhadap Kinerja Karyawan secara langsung maupun tidak langsung sebesar 13.3%, sedangkan sisanya sebesar 70% merupakan kontribusi variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

#### 4.1.8.2 Pengujian Signifikansi Simultan

Pengujian signifikansi simultan digunakan untuk menguji hipotesis mengenai ada tidaknya pengaruh variabel eksogen secara simultan (bersama-sama) terhadap variabel endogen. Kriteria pengujian menyatakan bahwa apabila nilai probabilitas *< level of significant* ( $\alpha = \alpha$ ) maka dinyatakan adanya pengaruh variabel eksogen secara simultan terhadap variabel endogen. Pengujian signifikansi simultan dapat diketahui melalui ringkasan pada tabel berikut:

**Tabel 4.16**

**Hasil Signifikansi Simultan**

| Model   | Hubungan                                          | F statistics | Prob. |
|---------|---------------------------------------------------|--------------|-------|
| Model 1 | Kepemimpinan Transformasional → Budaya Organisasi | 250.492      | 0.000 |
| Model 2 | Budaya Organisasi → Kinerja Karyawan              | 21.759       | 0.000 |

|         |                               |                    |        |       |
|---------|-------------------------------|--------------------|--------|-------|
|         | Kepemimpinan Transformasional | Kinerja Karyawan   |        |       |
| Model 3 | Kepemimpinan Transformasional | → Motivasi         | 16.085 | 0.000 |
| Model 4 | Motivasi                      | → Kinerja karyawan | 19.202 | 0.000 |
|         | Kepemimpinan Transformasional | Kinerja karyawan   |        |       |

Sumber: Diolah Oleh Peneliti.

Berdasarkan ringkasan yang tertera pada tabel 4.16 di atas dapat diketahui bahwa pada model 1, yaitu pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Budaya Organisasi diperoleh Fstatistics sebesar 250.492 dengan probabilitas sebesar 0.000. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa probabilitas < alpha (10%). Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan Kepemimpinan Transformasional terhadap Budaya Organisasi.

Selanjutnya pada model 2, yaitu pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan diperoleh Fstatistics sebesar 21.759 dengan probabilitas sebesar 0.000. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa probabilitas < alpha (10%). Hal ini berarti terdapat pengaruh signifikan secara simultan Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan ringkasan yang tertera pada tabel 4.16 di atas dapat diketahui bahwa pada model 3, yaitu pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap motivasi diperoleh Fstatistics sebesar 16.085 dengan probabilitas sebesar 0.000. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa probabilitas < alpha (10%). Hal ini

menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan Kepemimpinan Transformasional terhadap motivasi.

Selanjutnya pada model 4, yaitu pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan motivasi terhadap Kinerja Karyawan diperoleh Fstatistics sebesar 19.202 dengan probabilitas sebesar 0.000. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa probabilitas  $< \alpha$  (10%). Hal ini berarti terdapat pengaruh signifikan secara simultan Kepemimpinan Transformasional dan motivasi terhadap kinerja karyawan.

#### 4.1.8.3 Pengujian Signifikansi Parsial

Pengujian signifikansi parsial digunakan untuk menguji hipotesis mengenai ada tidaknya pengaruh variabel eksogen secara parsial terhadap variabel endogen. Kriteria pengujian menyatakan bahwa apabila nilai probabilitas  $< \text{level of significant}$  ( $\alpha = \alpha$ ) maka dinyatakan adanya pengaruh variabel eksogen secara parsial terhadap variabel endogen. Pengujian signifikansi dapat diketahui melalui ringkasan pada tabel berikut:

**Tabel 4.17**

**Hasil Signifikansi Parsial**

| Eksogen                       | Endogen           | Koef  | T statistics | Prob. |
|-------------------------------|-------------------|-------|--------------|-------|
| Kepemimpinan Transformasional | Budaya Organisasi | 0.877 | 15.827       | 0.000 |
| Budaya Organisasi             | Kinerja Karyawan  | 0.435 | 4.188        | 0.000 |
| Kepemimpinan                  | Motivasi          | 0.420 | 4.011        | 0.000 |

|                               |                  |       |       |       |
|-------------------------------|------------------|-------|-------|-------|
| Transformasional              |                  |       |       |       |
| Motivasi                      | Kinerja Karyawan | 0.408 | 3.871 | 0.000 |
| Kepemimpinan Transformasional | Kinerja Karyawan | 0.658 | 7.268 | 0.000 |

Sumber: Diolah Oleh Peneliti.

Hipotesis 1, Kepemimpinan Transformasional terhadap Budaya Organisasi menghasilkan nilai T statistics sebesar 15.827 dengan probabilitas sebesar 0.000. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa probabilitas < alpha (10%). Hal ini berarti terdapat pengaruh yang signifikan secara langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap Budaya Organisasi. Dengan demikian hipotesis 1 terpenuhi.

Hipotesis 2, Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan menghasilkan nilai T statistics sebesar 4.188 dengan probabilitas sebesar 0.000. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa probabilitas > alpha (10%). Hal ini berarti terdapat pengaruh yang signifikan secara langsung Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis 2 terpenuhi.

Hipotesis 3, Kepemimpinan Transformasional terhadap motivasi menghasilkan nilai T statistics sebesar 4.011 dengan probabilitas sebesar 0.000. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa probabilitas < alpha (10%). Hal ini berarti terdapat pengaruh yang signifikan secara langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap Budaya Organisasi. Dengan demikian hipotesis 3 terpenuhi.

Hipotesis 4, motivasi terhadap Kinerja Karyawan menghasilkan nilai T statistics sebesar 3.871 dengan probabilitas sebesar 0.000. Hasil pengujian

tersebut menunjukkan bahwa probabilitas  $> \alpha$  (10%). Hal ini berarti terdapat pengaruh yang signifikan secara langsung Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis 4 terpenuhi.

Hipotesis 5, Kepemimpinan Transformatif terhadap Kinerja Karyawan menghasilkan nilai T statistics sebesar 7.268 dengan probabilitas sebesar 0.000. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa probabilitas  $< \alpha$  (10%). Hal ini berarti terdapat pengaruh yang signifikan secara langsung Kepemimpinan Transformatif terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis 5 terpenuhi.

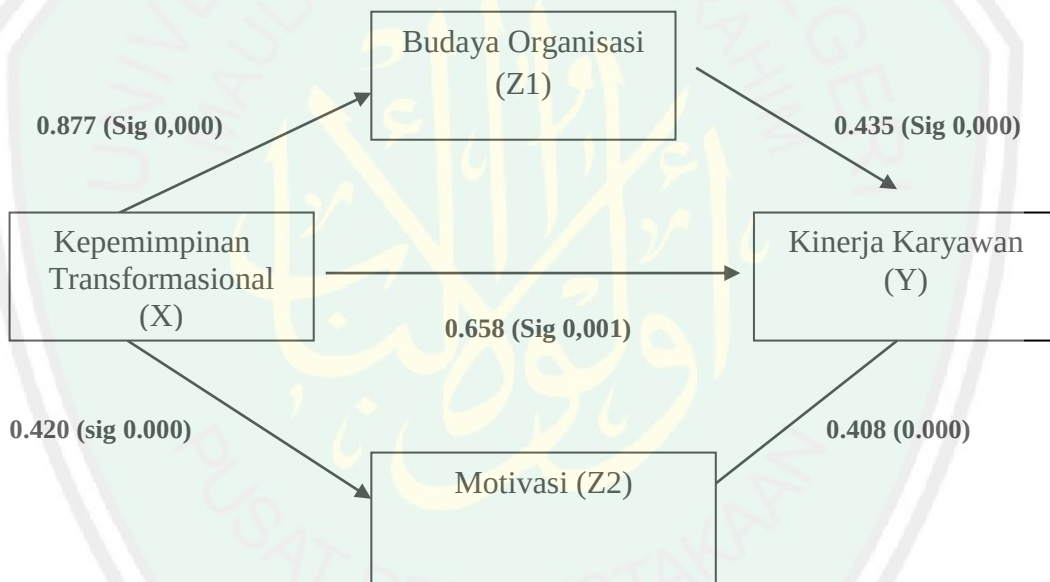
Selanjutnya pengaruh Kepemimpinan Transformatif terhadap Kinerja Karyawan melalui Budaya Organisasi dan motivasi. Diketahui bahwa Kepemimpinan Transformatif berpengaruh signifikan terhadap Budaya Organisasi, Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, Kepemimpinan Transformatif berpengaruh signifikan terhadap motivasi, dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena empat jalur tersebut signifikan maka dapat dinyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan Kepemimpinan Transformatif terhadap Kinerja Karyawan melalui Budaya Organisasi dan motivasi. Dengan demikian, Budaya Organisasi dan motivasi mampu memediasi pengaruh Kepemimpinan Transformatif terhadap kinerja karyawan.



#### 4.1.8.4 Konversi Diagram Jalur ke dalam Model Pengukuran

Konversi diagram jalur ke dalam model pengukuran dimaksudkan untuk mengubah model diagram menjadi model pengukuran berbasis data empiric yang digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen secara langsung maupun secara tidak langsung.

**Gambar 4.2**  
**Hasil Model Analisis Jalur**



Model empirik yang dihasilkan adalah sebagai berikut :

$$\text{Model 1 : } Z = 0.877 X$$

$$\text{Model 2 : } Y = 0.658 X + 0.435 Z$$

$$\text{Model 3 : } Z = 0.420 X$$

$$\text{Model 4 : } Y = 0.658 X + 0.408 Z$$

Adapun pengaruh secara langsung maupun secara tidak langsung sebagaimana disajikan dalam tabel berikut:

**Tabel 4.18**  
**Hasil Model Analisis Jalur**

| Eksogen                       | Endogen           | Mediasi           | Koefisien |          |       |
|-------------------------------|-------------------|-------------------|-----------|----------|-------|
|                               |                   |                   | Direct    | Indirect | Total |
| Kepemimpinan Transformasional | Budaya Organisasi | -                 | 0.877     | -        | 0.877 |
| Budaya Organisasi             | Kinerja Karyawan  | -                 | 0.717     | -        | 0.717 |
| Kepemimpinan Transformasional | Motivasi          | -                 | 0.420     | -        | 0.420 |
| Motivasi                      | Kinerja Karyawan  | -                 | 0.408     | 0        | 0.408 |
| Kepemimpinan Transformasional | Kinerja Karyawan  | Budaya Organisasi | 0.658     | 0.381    | 1.039 |
| Kepemimpinan Transformasional | Kinerja Karyawan  | Motivasi          | 0.658     | 0.171    | 0.829 |

Sumber: Diolah Oleh Peneliti

Berdasarkan tabel 4.18 diatas dapat diketahui bahwa:

1. Uji analisis jalur P1

Pada jalur P1, Koefisien pengaruh langsung Kepemimpinan Transformasional (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0.658 dari nilai Sign 0.001. Hal ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional (X) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Berdasarkan Uji t Kepemimpinan Transformasional (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) menghasilkan nilai T statistics sebesar 7.268 dengan probabilitas sebesar 0.000. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa probabilitas < alpha (10%). Hal ini

berarti terdapat pengaruh yang signifikan secara langsung Kepemimpinan Transformasional (X) terhadap kinerja karyawan(Y).

## 2. Uji analisis jalur P2

Pada jalur P2, Koefisien pengaruh langsung Kepemimpinan Transformasional (X) terhadap Budaya Organisasi (Z1) sebesar 0.877 dari nilai Sign 0.000. Hal ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional (X) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Organisasi (Z1). Berdasarkan Uji t Kepemimpinan Transformasional terhadap Budaya Organisasi menghasilkan nilai T statistics sebesar 15.827 dengan probabilitas sebesar 0.000. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa probabilitas < alpha (10%). Hal ini berarti terdapat pengaruh yang signifikan secara langsung Kepemimpinan Transformasional (X) terhadap Budaya Organisasi (Z1).

## 3. Uji analisis jalur P3

Pada jalur P3, Koefisien pengaruh langsung Budaya Organisasi (Z1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0.717 dari nilai Sign 0.000. Hal ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan Uji t Budaya Organisasi (Z1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) menghasilkan nilai T statistics sebesar 4.188 dengan probabilitas sebesar 0.000. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa probabilitas > alpha (10%). Hal ini berarti terdapat pengaruh yang signifikan secara langsung Budaya Organisasi (Z1) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

## 4. Uji analisis jalur P4

Pada jalur P4, Koefisien pengaruh langsung Kepemimpinan Transformasional (X) terhadap motivasi (Z2) sebesar 0.420 dari nilai Sign 0.000. Hal ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Berdasarkan uji t Kepemimpinan Transformasional (X) terhadap motivasi (Z2) menghasilkan nilai T statistics sebesar 4.011 dengan probabilitas sebesar 0.000. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa probabilitas < alpha (10%). Hal ini berarti terdapat pengaruh yang signifikan secara langsung Kepemimpinan Transformasional (X) terhadap motivasi (Z2).

#### 5. Uji analisis jalur P5

Pada jalur P5 Koefisien pengaruh langsung motivasi (Z2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0.408 dari nilai Sign 0.000. Hal ini menunjukkan bahwa Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uji t motivasi (Z2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) menghasilkan nilai T statistics sebesar 3.871 dengan probabilitas sebesar 0.000. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa probabilitas > alpha (10%). Hal ini berarti terdapat pengaruh yang signifikan secara langsung Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan.

#### 6. Uji analisis jalur P6

Pada jalur P6, Koefisien pengaruh tidak langsung Kepemimpinan Transformasional (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Budaya Organisasi (Z1) sebesar 0.381 dari nilai Sign 0.000. Hal ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional (X) berpengaruh positif dan signifikan terhadap

Kinerja Karyawan (Y) melalui Budaya Organisasi (Z1). Berdasarkan uji f Kepemimpinan Transformasional (X) dan Budaya Organisasi (Z1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) diperoleh Fstatistics sebesar 21.759 dengan probabilitas sebesar 0.000. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa probabilitas < alpha (10%).

#### 7. Uji analisis jalur P6

Pada jalur P6 Koefisien pengaruh tidak langsung Kepemimpinan Transformasional (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui motivasi (Z2) sebesar 0.171 dari nilai Sign 0.000. Hal ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan (X) terhadap Kinerja Karyawan (Z) melalui motivasi (Z2). Berdasarkan Uji f Kepemimpinan Transformasional (X) dan motivasi (Z2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) diperoleh Fstatistics sebesar 19.202 dengan probabilitas sebesar 0.000. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa probabilitas < alpha (10%).

## 4.2 Pembahasan

### 4.2.1. Pengaruh Langsung Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian analisis jalur, menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan Transformasional mempunyai Koefisien pengaruh langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui sebesar 0.658 dari nilai Sign 0.001. Hal ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.



Dengan demikian semakin baik Kepemimpinan Transformasional maka cenderung dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Untuk memperoleh kinerja yang baik butuh sebuah gaya kepemimpinan yang tepat yang bisa mengatasi persoalan-persoalan yang dihadapi pengikutnya ataupun perusahaan. Gaya kepemimpinan diartikan sebagai cara seseorang pemimpin untuk mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi (Melayu, 2003:167).

Para pemimpin transformasional yang sesungguhnya yakni ketika membantu meningkatkan kebutuhan dari para bawahan dalam mencapai dari apa yang diinginkan dan dalam mencapai aktualisasi, para pemimpin membantu dalam mencapai tingkat kedewasaan moral yang lebih tinggi dan ketika para pemimpin mampu menggerakkan para bawahannya untuk melepaskan kepentingan diri mereka sendiri demi kebaikan grup, organisasi maupun masyarakat. Bass dan Avolio 1994 (Junaidi 2013:19).

Hasil penelitian ini didukung dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sanjiwani dan Sauna (2016) Analisis membuktikan gaya Kepemimpinan Transformasional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi berpengaruh simultan dan parsial terhadap Kinerja Karyawan pada Bagus Hayden Hotel. Juga didukung oleh penelitian yang dilakukan Sani dan Maharani (2012), bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen UIN Maulana MALIK Ibrahim Malang.

Dalam konsep islam, semua orang adalah pemimpin, paling tidak dalam lingkungannya sendiri atau ia merupakan pemimpin bagi dirinya sendiri. Jadi jika konsep ini di sadari, menjadi pemimpin bukanlah sesuatu hal yang istimewa,

jabatan ini selalu ada di sepanjang hayat manusia. Dalam firman Allah ( QS. Al-Baqarah : 30)

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّىْ جَاعِلٌ فِى الْاَرْضِ خَلِيْفَةً ۚ قَالُوْۤا اَتَجْعَلُ فِىْهَا

مَنْ يُّفْسِدُ فِىْهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ

اِنِّىْۤ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوْنَ ﴿٣٠﴾

Artinya : ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: "Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal Kami Senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui."

#### 4.2.2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Variabel Budaya Organisasi

Model analisis jalur regresi penelitian ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional dapat mempengaruhi Kinerja Karyawan secara tidak langsung melalui variabel Budaya Organisasi, hal ini ditunjukkan dengan Koefisien pengaruh tidak langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Budaya Organisasi sebesar 0.381 dari nilai Sign 0.000. Hal ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Budaya Organisasi. Dengan demikian semakin baik Kepemimpinan Transformasional diterapkan dan disertai dengan Budaya Organisasi yang baik maka dapat meningkatkan kinerja karyawan

Budaya Organisasi merupakan suatu system pengertian bersama yang di pegang oleh anggota suatu organisasi yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya. Budaya Organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan prilaku para anggota di dalam suatu organisasi. Secara individu maupun kelompok seseorang tidak akan terlepas dari Budaya Organisasi dan pada umumnya anggota organisasi akan di pengaruhi oleh beraneka ragamnya sumber daya yang ada (Robbins, 2001:59).

Penelitian ini didukung Dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Khoirusmadi, (2011) Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Budaya Organisasi Sebagai Variabel Intervening. Hasil yang diperoleh dalam penelitian ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Budaya Organisasi; Budaya Organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai; dan Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan analisis jalur, kepemimpinan dapat berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai maupun tidak langsung melalui Budaya Organisasi sebagai intervening.

Dalam pandangan islam, budaya di sebut dengan adab. Islam telah mengariskan adab islami yang mengatur etika dan norma-norma pemeluknya. Sehingga para pemeluk agam tidak terbawa kedalam budaya-budaya yang salah. Sebagaimana yang telah kita ketahui, bahwa setiap budaya pasti memberikan sesuatu yang berbeda di antar individu satu dengan yang lainnya. Akan tetapi hal tersebut tidak selayaknya membeda-bedakan satu dengan yang lainnya. Dalam Al-

Qur'an telah di terangkan bahwa dunia ini terdiri dari berbagai macam budaya dan Allah memberikan isyarat agar kita melakukan interaksi dan memilah mana budaya yang terbaik dalam berorganisasi. Seperti firman Allah dalam surat Al-Hujarat ayat 13 yaitu :

يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ ﴿١٣﴾

Artinya: Hai manusia, Sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa - bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal-mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia diantara kamu disisi Allah ialah orang yang paling taqwa diantara kamu. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui lagi Maha Mengenal.(QS. Al-Hujarat :13)

قُلْ ءَامَنَّا بِاللَّهِ وَمَا أُنْزِلَ عَلَيْنَا وَمَا أُنْزِلَ عَلَىٰ إِبْرَاهِيمَ وَإِسْمَاعِيلَ وَإِسْحَاقَ وَيَعْقُوبَ وَالْأَسْبَاطِ وَمَا أُوتِيَ مُوسَىٰ وَعِيسَىٰ وَالنَّبِيُّونَ مِنْ رَبِّهِمْ لَا نُفَرِّقُ بَيْنَ أَحَدٍ مِّنْهُمْ وَنَحْنُ لَهُ مُسْلِمُونَ ﴿٨٤﴾

Artinya: “Katakanlah: kami beriman kepada Allah dan kepada apa yang di turunkan kepada kami dan diturunkan kepada Ibrahim, Ismail, Ishaq, Ya'qub, dan anak-anaknya, dan apa yang di berikan kepada Musa, Isa dan para Nabi dari tuhan mereka. Kami tidak membeda-bedakan seorangpun di antara mereka dan hanya kepadanya kami menyerahkan diri. “(QS. Ali Imran : 84)

Dalam ayat di atas dapat di tegaskan kembali “kami tidak membeda-bedakan seorangpun di antar mereka “, dari kalimat tersebut Allah mengajarkan kepada kita agar tidak memandang siapa, dimana, atau jabatannya apa, ketika berkumpul

dengan suatu kelompok atau organisasi hendaknya tetap menjaga stabilitas hubungan antar satu dengan lainnya, oleh karena itu Nabi Muhammad SAW apabila berperang menyusun barisan para sahabatnya sesuai dengan tugas masing-masing sehingga terbentuk barisan yang kokoh (budaya), sehingga dengan cara seperti ini sempurna amal dan tercapailah kesempurnaan.

Dalam sebuah hadits (HR. Thabrani) diterangkan:

إن الله عز وجل يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه

Artinya: “Sesungguhnya Allah mencintai orang yang jika melakukan suatu pekerjaan dilakukan dengan “tepat, terarah dan tuntas”. HR. Thabrani.

Kesimpulannya adalah Suatu pekerjaan apabila dilakukan dengan teratur dan terarah, maka hasilnya juga akan baik. Maka dalam suatu organisasi yang baik, proses juga dilakukan secara terarah dan teratur atau *itqan* (perfect).

#### **4.2.3. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Variabel Motivasi**

Model analisis jalur regresi penelitian ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional dapat mempengaruhi Kinerja Karyawan secara tidak langsung melalui variabel motivasi, hal ini ditunjukkan dengan Koefisien pengaruh tidak langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui motivasi sebesar 0.171 dari nilai Sign 0.000. Hal ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui motivasi. Dengan demikian semakin baik Kepemimpinan Transformasional diterapkan dan disertai dengan motivasi yang baik maka dapat meningkatkan kinerja karyawan.



Kepemimpinan Transformasional adalah kepemimpinan sejati, dimana seorang pemimpin memberikan motivasi kepada bawahannya untuk bekerja secara maksimal agar tercapai tujuan perusahaan dan seorang pemimpin yang memberikan inspirasi serta inovasi terhadap perusahaan Italiani (2013:455).

Penelitian ini didukung Dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Baskoro, dll (2015) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan SMK Telkom Sandhy Putra Banjarbaru. Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja. Hal ini ditunjukkan dengan koefisien ( $R^2$ ) sebesar 68 %, artinya pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan adalah sebesar 68 %, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lainnya.

Motivasi merupakan energy bagi amal yang dilakukan. Motivasi itu jadi pendorong seseorang untuk bekerja secara maksimal atau membuatnya lupa akan rasa letih dan lesu. Motivasi yang baik atau lurus akan menjadi suatu aktivitas duniawi yang bernilai ukhrawi. Dan sebaliknya apabila niatnya adalah kotor maka amal-amal ukhrawi tidak berarti dihadapan Allah SWT.

Allah berfirman dalam surat Al- Imran 139 :

وَلَا تَهِنُوا وَلَا تَحْزَنُوا وَأَنْتُمْ الْأَعْلَوْنَ إِنْ كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ

Artinya: “jangan kamu bersikap lemah, dan janganlah (pula) kamu bersedih hati, padahal kamulah orang-orang yang paling tinggi (derajatnya), jika kamu orang-orang yang beriman. (Qs. Al-Imran: 139)

Adapun menurut Shihab dalam bukunya yang berjudul Tafsir Al-Misbah (2002: 214) menyatakan bahwa ayat diatas merupakan uraian tentang adanya

sunnah atau hukum-hukum kemasyarakatan yang berlaku terhadap semua manusia dan masyarakat. Jika dalam Perang Uhud mereka tidak meraih kemenangan bahkan menderita luka dan pembunuhan dan dalam perang badar mereka dengan gemilang meraih kemenangan dan berhasil menawan dan membunuh sekian banyak lawan mereka, maka itu adalah bagian dari Sunnatullah.

Jadi, ayat diatas dapat disimpulkan bahwa setiap orang pasti punya motivasi, baik dari dirinya sendiri maupun dari orang lain. Hal ini ditegaskan pada ayat diatas yang menyatakan janganlah kamu bersikap lemah, dan janganlah (pula) kamu bersedih hati, padahal kamulah orang-orang yang paling tinggi (derajatnya), jika kamu orang-orang yang beriman.

Manusia mempunyai kebutuhan spiritual yang tidak dapat ditinggalkan, yaitu kebutuhan untuk ibadah ritual dan ibadah sosial. Seseorang bekerja karena termotivasi agar dapat beribadah ritual secara sempurna, bahkan melaksanakan rukun Islam yang kelima, yaitu haji. (Diana, 2008: 199).

Selain motivasi pencapaian kesempurnaan ibadah ritual, seseorang bekerja karena termotivasi agar dapat melaksanakan ibadah sosial, yaitu zakat, infak, sedekah, hibah dan juga waqaf yang semula orang menjadi yadu al-sufila yakni tangan dibawah termotivasi untuk lebih giat dalam bekerja agar dapat menjadi yadu al-‘ulya yakni tangan diatas, yang semula menjadi mustahiq termotivasi agar menjadi muzakki. (Diana, 2008: 200).

## BAB V PENUTUP

Pada bab ini dipaparkan kesimpulan dari hasil pegujian yang berdsarkan pada rumusan masalah dan hipotesis. Bab ini juga memberikan saran atas dasar hasil penelitian. Berikut pemaparan kesimpulan dan saran dari peneliti.

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan tujuan penelitian dan rumusan masalah yang dijelaskan pada bab sebelumnya, maka dari penelitian ini dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Variabel Kepemimpinan Transformasional (X ) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) secara langsung hal ini dibuktikan dengan Koefisien pengaruh langsung Kepemimpinan Transformasional (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0.658 dari nilai Sign 0.001. Hal ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian semakin baik Kepemimpinan Transformasional diterapkan maka dapat meningkatkan kinerja karyawan.
  
2. Variabel Kepemimpinan Transformasional (X) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) secara tidak langsung melalui Budaya Organisasi (Z1) dan Motivasi (Z2). Hal ini dibuktikan dengan Koefisien pengaruh tidak langsung Kepemimpinan Transformasional (X) terhadap Kinerja

Karyawan (Y) melalui Budaya Organisasi (Z1) sebesar 0.381 dari nilai Sign 0.000. Hal ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Budaya Organisasi. Dengan demikian semakin baik Kepemimpinan Transformasional diterapkan dan disertai dengan Budaya Organisasi yang baik maka dapat meningkatkan kinerja karyawan. Sedangkan Koefisien pengaruh tidak langsung Kepemimpinan Transformasional (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui motivasi (Z2) sebesar 0.171 dari nilai Sign 0.000. Hal ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui motivasi. Dengan demikian semakin baik Kepemimpinan Transformasional diterapkan dan disertai dengan motivasi yang baik maka dapat meningkatkan kinerja karyawan.

## 5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan dari hasil analisis data yang dilakukan maka diajukan beberapa saran yaitu sebagai berikut:

### 1. Bagi Perusahaan

Berdasarkan hasil penelitian, pimpinan perusahaan berupaya untuk mempertahankan Gaya Kepemimpinan Transformasional karena pengaruh Kepemimpinan Transformasional mempunyai pengaruh yang besar terhadap kinerja karyawan. Kemudian perusahaan perlu mengembangkan Budaya Organisasi dan Motivasi, karena dari kedua variabel tersebut

mempunyai pengaruh yang masih rendah dibandingkan Kepemimpinan Transformasional .

## 2. Bagi pihak lain

Diharapkan untuk menambahkan refrensi yang lebih banyak dan lebih kuat bahkan bisa dengan menambahkan variable lain dan indikator-indikator yang berbeda sehingga nantinya akan memperkuat dan memperluas tentang pengaruh gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan.



## DAFTAR PUSTAKA

Al-Qur'an dan Terjemahnya.

Baskoro, Yungsiariadi Kusuma. Yudi, Irwansyah. 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis dan Pembangunan*. Vol 3, No. 1, Januari-Juni. Hal : 19-28.

Diana, Ilfi Nur. 2012. *Hadist-Hadist Ekonomi*. Malang : UIN Malang Press.

Djokosantoso, Moeljono . 2003. *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*, ElexMedia Komputindo, Jakarta.

Djuremi. Hasiolan, Leonardo Budi. Minarsih, Maria Magdalena. 2016. Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pasar Kota Semarang. *Journal Of Management*. Volume 2 No.2 Maret. Hal : 1-14.

Hasibuan, Malayu. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.

Hasibuan, Malayu S. P. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara

Indrawijaya, adam ibrahim, 2010. *Teori, Prilaku, Dan Budaya Organisasi*, bandung : PT. Refika Aditama

Jusmaliani. 2011. *Pengelolaan Sumber Daya Isnani*, Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Koentjaraningrat. 1993. *Metode-metode Penelitian Masyarakat*. Edisi ketiga. Jakarta: Gramedia

Malayu, hasibuan 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.

Mangkunegara. 2005. *Sumber Daya Manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya: Bandung.

Manulang. 2004. *Dasar-dasar manajemen*. Yogyakarta : Gajah Mada University Press.

Moekijat. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Manajemen Kepegawaian)*. Bandung: CV. MandarMaju.

- Mohyi, Ach, 1999. *Teoridan Prilaku Organisasi*, Malang :Universitas Muhammadiyah Malang Press.
- Munandar, M. 2001.*Budgeting, Perencanaan Kerja Pengkoodinasian Kerja Pengawasan Kerja*. Edisi Pertama. BPFE Universitas Gajah Mada.Yogyakarta.
- Nuridin, Sahidillah. Rohendi, Acep. 2016. Gaya Kepemimpinan Transformasional , Budaya Organisasi, Dan Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Komitmen Organisasi. *Ecodemica*, Vol. Iv No.1 April 2016. Hal : 86-100.
- Nurhidaya, Fitri. 2015. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasional terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan PT. Kreasi Sentosa Abadi, Tbk.
- Prawirosentono, Suyadi. 2002.*Manajemen Sumber Daya Manusia: Kebijakan Kinerja Karyawan*. Edisi 1. Cetakan Kedelapan. BPFE. Yogyakarta
- Quintana, Teresa Aguiar. Park, Sangwon. Cabrera, Yasmina Araujo. 2014. Assessing The Effects Of Leadership Styles On Employees' Outcomes In International Luxury Hotels. *J Bus Ethics*. 129:469–48.
- Rivai, Veithzal, 2005.*Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, dari Teori ke Praktik*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Rivai, Veithzal. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Robbins SP, dan judge. 2008. *prilaku organisasi* buku 2, Jakarata.
- Robbins, Stephen P. (2006). *PerilakuOrganisasi*. Edisi kesepuluh. Jakarta: PT. IndeksKelompokGramedia.
- Robbins, Stephen P. dan Coulter, Mary. 2010. *Manajemen Edisi Kesepuluh*. Jakarta: penerbit Erlangga
- Robbins, Stephen P.2001. *prilaku organisasi, Edisi 8*. Prentice Hall. Jakarta.
- Robbins, Stephen. P. 2006. *Perilaku Organisasi (alih bahasa Drs. Benjamin Molan)*

- Sanjiwani, Made Amerthadi. Sauna, Wayan. 2016. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional , Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bagus Hayden Hotel Kuta, Bali. *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 5, No. 2. Hal : 11331-1159.
- Sani Achmad, Maharani Vivin, (2012). The Impacts Of Transformasional Leadersip And Organizational Commitmen On Job Performance With The Among Lectures Of Faculty In The Islamic Maulana Malik Ibrahim Malang University : The Mediting Effects Of Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Academic*. Vol. 4 No. 4 July. Hal : 99-103.
- Shihab, M. Quraish. 2002. Tafsir al-Misbah: *Pesan KesandanKeserasian Alquran* Vol. 5 Jakarta: LenteraHati
- Suhendi, Hendi & Sahya, Anggara. 2010. *Perilaku Organisasi*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Supriyanto, Achmad Sani dan Masyhuri Machfuds. 2010. *Metodologi Riset Manajemen Sumberdaya Manusia*. Malang: UIN-MALIKI Press
- Supriyanto, Achmad Sani dan Vivin Maharani. 2013. *Metodologi Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia : Teori, Kuesioner dan Analisis Data*. Malang: UIN-MALIKI Press.
- Supriyanto, Budi, 2005. *Kepemimpinan Dalam Organisasi, edisi kelima*. Jakarta :Indeks.
- Tampi, Bryan Johannes. 2014. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terrhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Negara Indonesia,Tbk (Regional Sales Manado).*Journal “Acta Diurna” Volume III*. No. 4. Hal : 1-20.
- Tika, MP.2006.*Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Trieon PB. 2009.*Mengelola Sumber Daya Manusia*, ORYZA.
- Usmany, Tiara Putri. Hamid, Djamhur. Utami, Hamidah. 2016. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Pabrik Gondorukem Dan Terpentin Sukun Perum Perhutani Kesatuan Bisnis Mandiri Industri Gondorukem Dan Terpentin Ii, Ponorogo). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. Vol. 37 No. 2 Agustus. Hal: 38- 44.

Wahyuningsih, Evi. Muis, Mahlia. Sudirman, Indrianty. 2013. Pengaruh Motivasi, Disiplin Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Angkasa Pura i (persero) Bandara Internasional Sultan Hasanuddin Makassar. *Jurnal Analisis*. Vol. 2 No. 1 Juni. Hal : 38 – 44.

Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta, Penerbit: Salemba Empat.

Wibowo. 2006. *Manajemen Perubahan*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.



## Lampiran 2 Kuesioner

### DAFTAR KUESIONER



### KUESIONER

#### **PENGARU KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* (STUDY KASUS PADA PT. SUNG HYUN INDONESIA)**

#### **PENGANTAR**

Demi tercapainya penelitian ini, maka penyusun sangat menaruh harapan bagi bapak ibuk untuk kesediannya untuk membantu serta mendukung kami dengan mengisi angket atau daftar pertanyaan yang telah di sediakan (terlampir berikut ini). Dalam penyusunan skripsi ini di peruntukkan untuk memenuhi syarat agar dapat menyelesaikan pendidikan strata satu (S1) pada jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, di perlukan data-data serta informasi yang mendukung atau memperkut kelancaran penelitian ini.

Untuk itu di harapkan para responden dapat memberikan jawaban yang sebenar-benarnya sesuai dengan fakta lapangan demi membantu penelitian ini. Atas kesediannya saya ucapkan terimakasih, semoga kesegala bentuk bantuan di balas oleh Allah SWT dan semoga penelitian ini bisa bermanfaat bagi kita semua.

Penulis

Mohammad Lutfi  
NIM. 13510190



## I. IDENTITAS RESPONDEN

| No. | Pernyataan | SS | S | C | TS | STS |
|-----|------------|----|---|---|----|-----|
|-----|------------|----|---|---|----|-----|

1. Nama :
2. Jenis kelamin : a. Pria b. Wanita
3. Usia : .....Tahun
4. Pendidikan terakhir : a. SD b. SMP  
c. SMA d. Sarjana
5. Masa kerja : a. 2-5 th b. <5-10 th  
c. 10-15 th d. >15 th

## II. PETUNJUK PENGISIAN

Untuk pertanyaan di bawah ini pilihlah salah satu jawaban yang menurut Bapak/Ibuk/Saudara paling tepat dengan cara mencentang (√) huruf pilihan yang tersedia, isilah jawaban sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.

Keterangan :

- SS : Sangat Setuju  
 S : Setuju  
 C : Cukup  
 TS : Tidak Setuju  
 STS : Sangat Tidak Setuju

| <b>Kepemimpinan Transformasional (X)</b> |                                                                                                                       |  |  |  |  |  |
|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 1.                                       | Pimpinan saya selalu Menetapkan standar kerja yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaan                                |  |  |  |  |  |
| 2.                                       | Pimpinan memberikan contoh kepada saya cara melakukan pekerjaan yang benar                                            |  |  |  |  |  |
| 3.                                       | Pimpinan menekankan pentingnya komitmen kepada saya dalam mencapai visi misi perusahaan                               |  |  |  |  |  |
| 4.                                       | Pimpinan selalu mengajak saya untuk berfikir bagaimana menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dengan hasil yang optimal |  |  |  |  |  |
| 5.                                       | Pimpinan menyarankan pada saya untuk melihat masalah sebagai kesempatan belajar                                       |  |  |  |  |  |
| 6.                                       | Pimpinan menyarankan cara baru kepada saya dalam melakukan pekerjaan                                                  |  |  |  |  |  |
| 7.                                       | Pimpinan memberikan perhatian disaat saya sedang mendapatkan masalah                                                  |  |  |  |  |  |
| <b>Budaya Organisasi (Z<sub>1</sub>)</b> |                                                                                                                       |  |  |  |  |  |
| 8.                                       | Saya berusaha mengerjakan pekerjaan dengan sungguh-sungguh                                                            |  |  |  |  |  |
| 9.                                       | Saya merasa senang dengan pekerjaan yang saya jalani saat ini karena dapat memberikan manfaat bagi perusahaan         |  |  |  |  |  |
| 10.                                      | Saya diminta oleh pimpinan untuk memiliki inisiatif dalam mengerjakan tugas pekerjaan                                 |  |  |  |  |  |
| 11.                                      | Saya sering harus berhadapan dengan resiko dalam upaya menyelesaikan tugas                                            |  |  |  |  |  |

|                                 |                                                                                                                         |  |  |  |  |  |
|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
|                                 | pekerjaan                                                                                                               |  |  |  |  |  |
| 12.                             | Perusahaan ini memiliki peraturan yang jelas mengenai pedoman pelaksanaan tugas yang benar dan yang salah               |  |  |  |  |  |
| 13.                             | Dalam menyelesaikan pekerjaan, saya selalu melakukan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan oleh perusahaan             |  |  |  |  |  |
| 14.                             | Para karyawan saling percaya terhadap sesama rekan kerja                                                                |  |  |  |  |  |
| 15.                             | Di dalam perusahaan tempat saya bekerja, pekerjaan diselesaikan dengan kerjasama tim sesuai penugasan dari atasan       |  |  |  |  |  |
| <b>Motivasi (Z<sub>2</sub>)</b> |                                                                                                                         |  |  |  |  |  |
| 16.                             | Saya merasa senang saat mendapat bonus dari prestasi kerja                                                              |  |  |  |  |  |
| 17.                             | Gaji yang diberikan perusahaan saya gunakan untuk keperluan sehari-hari                                                 |  |  |  |  |  |
| 18.                             | Saya merasa nyaman dengan kondisi organisasi yang ada saat ini                                                          |  |  |  |  |  |
| 19.                             | Saya merasa aman dan tidak khawatir akan hal yang berbahaya selama bekerja                                              |  |  |  |  |  |
| 20.                             | Saya berusaha menjalin kerjasama dengan anggota satuan kerja lain untuk meningkatkan hasil yang terbaik bagi perusahaan |  |  |  |  |  |
| 21.                             | Saya merasa dihargai dan bukan sebagai alat untuk memperoleh keuntungan sehingga terwujudnya lingkungan kerja yang baik |  |  |  |  |  |
| 22.                             | Saya mendapatkan kesempatan yang sama untuk mendapatkan promosi jabatan                                                 |  |  |  |  |  |
| 23.                             | Saya selalu berorientasi kepada hasil kerja                                                                             |  |  |  |  |  |

|                             |                                                                                                  |  |  |  |  |  |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
|                             | yang tinggi dalam bekerja                                                                        |  |  |  |  |  |
| <b>Kinerja Karyawan (Y)</b> |                                                                                                  |  |  |  |  |  |
| 24.                         | Saya menyelesaikan pekerjaan dengan tingkat kesalahan yang sedikit                               |  |  |  |  |  |
| 25.                         | Saya melakukan cara baru yang lebih cepat untuk menyelesaikan pekerjaan                          |  |  |  |  |  |
| 25.                         | Saya selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu                                                  |  |  |  |  |  |
| 27.                         | Perusahaan memberikan fasilitas dalam menunjang penyelesaian pekerjaan secara optimal            |  |  |  |  |  |
| 28.                         | Saya terus mengembangkan diri untuk mendapatkan hasil yang optimal dalam menyelesaikan pekerjaan |  |  |  |  |  |
| 29.                         | Saya merasa bersalah ketika saya tidak bisa menyelesaikan masalah                                |  |  |  |  |  |

## Lampiran-2 Distribusi Item

## 1. Kepemimpinan Transformasional (X)

| No | X1.1 | X1.2 | X2.1 | X2.2 | X3.1 | X3.2 | X4.1 |
|----|------|------|------|------|------|------|------|
| 1  | 4    | 5    | 3    | 4    | 5    | 4    | 4    |
| 2  | 2    | 2    | 3    | 1    | 4    | 2    | 4    |
| 3  | 5    | 5    | 4    | 5    | 4    | 5    | 4    |
| 4  | 5    | 5    | 3    | 5    | 5    | 5    | 3    |
| 5  | 5    | 5    | 4    | 5    | 5    | 4    | 3    |
| 6  | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 3    | 4    |
| 7  | 5    | 4    | 3    | 5    | 4    | 5    | 3    |
| 8  | 4    | 3    | 2    | 5    | 3    | 4    | 1    |
| 9  | 5    | 4    | 4    | 3    | 3    | 2    | 3    |
| 10 | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 2    | 3    |
| 11 | 3    | 4    | 4    | 3    | 3    | 2    | 3    |
| 12 | 3    | 4    | 4    | 2    | 3    | 3    | 2    |
| 13 | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    |
| 14 | 3    | 4    | 4    | 2    | 4    | 4    | 1    |
| 15 | 3    | 3    | 4    | 3    | 5    | 3    | 3    |
| 16 | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 2    |
| 17 | 4    | 3    | 2    | 2    | 3    | 4    | 2    |
| 18 | 4    | 4    | 5    | 4    | 3    | 4    | 4    |
| 19 | 5    | 5    | 4    | 4    | 5    | 5    | 3    |
| 20 | 5    | 5    | 5    | 4    | 4    | 3    | 3    |
| 21 | 5    | 5    | 5    | 4    | 3    | 4    | 4    |
| 22 | 4    | 4    | 5    | 5    | 4    | 4    | 3    |
| 23 | 4    | 4    | 5    | 5    | 4    | 3    | 4    |
| 24 | 5    | 5    | 4    | 5    | 3    | 3    | 5    |
| 25 | 5    | 5    | 4    | 4    | 5    | 5    | 5    |
| 26 | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    |
| 27 | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 3    |
| 28 | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 3    |
| 29 | 3    | 3    | 4    | 5    | 4    | 4    | 3    |
| 30 | 4    | 5    | 4    | 4    | 5    | 4    | 5    |
| 31 | 4    | 4    | 5    | 3    | 3    | 4    | 3    |
| 32 | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 2    |
| 33 | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 2    |
| 34 | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 2    |
| 35 | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 2    |
| 36 | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 4    | 4    |
| 37 | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    |
| 38 | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    |
| 39 | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 4    | 2    |
| 40 | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    |



|    |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|
| 41 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 |
| 42 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 |
| 43 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 2 |
| 44 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 45 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 46 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 47 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 |
| 48 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 5 |
| 49 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 |
| 50 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 |
| 51 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 52 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 |
| 53 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 1 |
| 54 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 55 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 |
| 56 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 |
| 57 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 58 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 59 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 60 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 61 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 |
| 62 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 63 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 |
| 64 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 65 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 66 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 |
| 67 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 3 |
| 68 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 |
| 69 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 |
| 70 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 71 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 |
| 72 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 |
| 73 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 74 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 75 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 76 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 |
| 77 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |

## 2. Budaya Organisasi (Z1)

| No | Z1.1 | Z1.1 | Z1.2 | Z1.3 | Z1.3 | Z1.4 | Z1.4 | Z1.5 |
|----|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 1  | 5    | 4    | 5    | 4    | 4    | 5    | 4    | 5    |
| 2  | 1    | 5    | 5    | 2    | 1    | 4    | 1    | 4    |
| 3  | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 4    |
| 4  | 3    | 3    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    |
| 5  | 4    | 5    | 3    | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    |
| 6  | 5    | 4    | 5    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    |
| 7  | 4    | 5    | 4    | 5    | 5    | 4    | 5    | 4    |
| 8  | 3    | 5    | 4    | 4    | 5    | 3    | 5    | 3    |
| 9  | 3    | 4    | 2    | 2    | 3    | 3    | 3    | 3    |
| 10 | 3    | 4    | 3    | 2    | 3    | 3    | 3    | 3    |
| 11 | 4    | 5    | 3    | 2    | 3    | 3    | 3    | 3    |
| 12 | 4    | 4    | 2    | 3    | 2    | 3    | 2    | 3    |
| 13 | 4    | 4    | 2    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    |
| 14 | 4    | 5    | 3    | 4    | 2    | 4    | 2    | 4    |
| 15 | 3    | 4    | 3    | 3    | 3    | 5    | 3    | 5    |
| 16 | 3    | 4    | 2    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    |
| 17 | 2    | 4    | 1    | 4    | 2    | 3    | 2    | 3    |
| 18 | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 3    | 4    | 3    |
| 19 | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 5    | 4    | 5    |
| 20 | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    |
| 21 | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 3    |
| 22 | 5    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 5    | 4    |
| 23 | 5    | 4    | 3    | 3    | 5    | 4    | 5    | 4    |
| 24 | 4    | 5    | 5    | 3    | 5    | 3    | 5    | 3    |
| 25 | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 5    | 4    | 5    |
| 26 | 5    | 4    | 1    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    |
| 27 | 5    | 5    | 3    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    |
| 28 | 5    | 5    | 3    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    |
| 29 | 5    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 5    | 4    |
| 30 | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 5    |
| 31 | 4    | 3    | 3    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    |
| 32 | 4    | 2    | 2    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    |
| 33 | 4    | 2    | 2    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    |
| 34 | 4    | 4    | 2    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    |
| 35 | 4    | 4    | 2    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    |
| 36 | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 5    | 4    |
| 37 | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    |
| 38 | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    |
| 39 | 4    | 4    | 3    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    |
| 40 | 4    | 2    | 2    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    |
| 41 | 4    | 4    | 4    | 3    | 5    | 4    | 5    | 4    |

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 42 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 43 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 44 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 45 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 46 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 47 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 48 | 1 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 49 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 50 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 51 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 52 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 53 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 54 | 4 | 4 | 1 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 55 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 56 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 57 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 58 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 59 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 60 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 61 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 3 |
| 62 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 63 | 4 | 4 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 64 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 65 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 66 | 3 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 67 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 68 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 69 | 4 | 2 | 1 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 |
| 70 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 71 | 3 | 4 | 1 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 |
| 72 | 4 | 2 | 1 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 73 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 74 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 75 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 76 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 77 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |

### 3. Motivasi (Z2)

| No | Z2.1 | Z2.2 | Z2.2 | Z2.3 | Z2.3 | Z2.4 | Z2.4 | Z2.5 |
|----|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 1  | 4    | 5    | 4    | 3    | 5    | 4    | 3    | 5    |
| 2  | 4    | 5    | 4    | 3    | 5    | 4    | 4    | 4    |
| 3  | 3    | 3    | 4    | 4    | 5    | 3    | 5    | 5    |
| 4  | 5    | 3    | 3    | 4    | 4    | 5    | 2    | 4    |
| 5  | 5    | 4    | 3    | 4    | 5    | 5    | 4    | 5    |
| 6  | 5    | 4    | 5    | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    |
| 7  | 4    | 5    | 4    | 4    | 5    | 3    | 4    | 5    |
| 8  | 4    | 4    | 5    | 4    | 3    | 2    | 2    | 5    |
| 9  | 3    | 3    | 3    | 2    | 3    | 3    | 4    | 5    |
| 10 | 3    | 3    | 3    | 2    | 3    | 3    | 2    | 4    |
| 11 | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 2    | 3    | 5    |
| 12 | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 5    | 5    |
| 13 | 3    | 4    | 4    | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    |
| 14 | 4    | 4    | 3    | 2    | 3    | 5    | 1    | 4    |
| 15 | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    |
| 16 | 3    | 3    | 3    | 4    | 5    | 4    | 1    | 4    |
| 17 | 4    | 2    | 2    | 3    | 4    | 4    | 1    | 4    |
| 18 | 5    | 4    | 5    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    |
| 19 | 4    | 4    | 4    | 5    | 5    | 4    | 3    | 4    |
| 20 | 2    | 4    | 4    | 5    | 5    | 4    | 3    | 4    |
| 21 | 4    | 4    | 4    | 3    | 5    | 5    | 3    | 5    |
| 22 | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 4    | 4    | 5    |
| 23 | 4    | 4    | 4    | 5    | 5    | 3    | 5    | 4    |
| 24 | 4    | 4    | 3    | 3    | 5    | 5    | 5    | 2    |
| 25 | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 5    |
| 26 | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 5    |
| 27 | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    |
| 28 | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 3    |
| 29 | 5    | 4    | 4    | 3    | 4    | 5    | 4    | 5    |
| 30 | 4    | 5    | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    |
| 31 | 3    | 4    | 3    | 3    | 4    | 4    | 2    | 2    |
| 32 | 3    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 3    | 2    |
| 33 | 3    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 3    | 2    |
| 34 | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 2    | 3    |
| 35 | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 2    | 4    |
| 36 | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    |
| 37 | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    |
| 38 | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 2    | 3    |
| 39 | 3    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 1    | 4    |
| 40 | 5    | 4    | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    |
| 41 | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 5    |

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 42 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 |
| 43 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 44 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 45 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 |
| 46 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 |
| 47 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 48 | 5 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 4 |
| 49 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 |
| 50 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 |
| 51 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 52 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 53 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 54 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 55 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 56 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 57 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 58 | 4 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 5 | 3 |
| 59 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 60 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 61 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 |
| 62 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 63 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 64 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 |
| 65 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 66 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 67 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 |
| 68 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 2 | 4 |
| 69 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 |
| 70 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 71 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 72 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 |
| 73 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 74 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 75 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 76 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 |
| 77 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 |



## 4. Kinerja Karyawan Y

| No | Y1.1 | Y2.1 | Y3.1 | Y4.1 | Y5.1 | Y6.1 |
|----|------|------|------|------|------|------|
| 1  | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    |
| 2  | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    |
| 3  | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    |
| 4  | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 5    |
| 5  | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    |
| 6  | 5    | 3    | 5    | 3    | 5    | 4    |
| 7  | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 4    |
| 8  | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 3    |
| 9  | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 3    |
| 10 | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    |
| 11 | 3    | 4    | 3    | 4    | 4    | 3    |
| 12 | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    |
| 13 | 5    | 4    | 5    | 4    | 3    | 4    |
| 14 | 3    | 2    | 3    | 2    | 3    | 4    |
| 15 | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 5    |
| 16 | 2    | 3    | 2    | 3    | 3    | 3    |
| 17 | 4    | 3    | 4    | 3    | 4    | 3    |
| 18 | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 3    |
| 19 | 3    | 4    | 3    | 4    | 3    | 5    |
| 20 | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 4    |
| 21 | 3    | 4    | 3    | 4    | 4    | 3    |
| 22 | 5    | 5    | 5    | 4    | 3    | 4    |
| 23 | 4    | 5    | 4    | 5    | 4    | 4    |
| 24 | 1    | 4    | 1    | 4    | 4    | 3    |
| 25 | 5    | 4    | 5    | 4    | 3    | 5    |
| 26 | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    |
| 27 | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    |
| 28 | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 5    |
| 29 | 5    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    |
| 30 | 5    | 3    | 5    | 3    | 4    | 5    |
| 31 | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    |
| 32 | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    |
| 33 | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 4    |
| 34 | 2    | 3    | 2    | 3    | 4    | 4    |
| 35 | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    |
| 36 | 2    | 4    | 2    | 4    | 4    | 4    |
| 37 | 3    | 5    | 3    | 5    | 4    | 4    |
| 38 | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    |
| 39 | 2    | 3    | 2    | 3    | 4    | 3    |
| 40 | 4    | 3    | 4    | 3    | 5    | 4    |
| 41 | 4    | 5    | 4    | 5    | 4    | 4    |

|    |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 42 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 5 |
| 43 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 |
| 44 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 45 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 46 | 5 | 3 | 5 | 3 | 4 | 5 |
| 47 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 |
| 48 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 |
| 49 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 50 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 |
| 51 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 52 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 53 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 54 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 55 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 56 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 57 | 5 | 5 | 3 | 5 | 3 | 4 |
| 58 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 59 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 60 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 61 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 62 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 |
| 63 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 |
| 64 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 65 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 |
| 66 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 67 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 |
| 68 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 69 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 |
| 70 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 71 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 72 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 73 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 74 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 75 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 76 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 77 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 |

### Lampiran-3 Deskripsi Variabel

#### Variabel Kepemimpinan Trasformasional (X)

##### Statistics

|                |         | X1.1   | X1.2              | X2.1   | X2.2   | X3.1   | X3.2   | X4.1    |
|----------------|---------|--------|-------------------|--------|--------|--------|--------|---------|
| N              | Valid   | 77     | 77                | 77     | 77     | 77     | 77     | 77      |
|                | Missing | 0      | 0                 | 0      | 0      | 0      | 0      | 0       |
| Mean           |         | 4,2208 | 4,2987            | 4,1299 | 3,9351 | 3,8961 | 4,0909 | 3,4156  |
| Median         |         | 4,0000 | 4,0000            | 4,0000 | 4,0000 | 4,0000 | 4,0000 | 3,0000  |
| Mode           |         | 4,00   | 4,00 <sup>a</sup> | 4,00   | 4,00   | 4,00   | 4,00   | 3,00    |
| Std. Deviation |         | ,77159 | ,74454            | ,74957 | ,95059 | ,78781 | ,84576 | 1,01762 |
| Sum            |         | 325,00 | 331,00            | 318,00 | 303,00 | 300,00 | 315,00 | 263,00  |

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

##### X1.1

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2,00  | 2         | 2,6     | 2,6           | 2,6                |
|       | 3,00  | 10        | 13,0    | 13,0          | 15,6               |
|       | 4,00  | 34        | 44,2    | 44,2          | 59,7               |
|       | 5,00  | 31        | 40,3    | 40,3          | 100,0              |
|       | Total | 77        | 100,0   | 100,0         |                    |

##### X1.2

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2,00  | 2         | 2,6     | 2,6           | 2,6                |
|       | 3,00  | 7         | 9,1     | 9,1           | 11,7               |
|       | 4,00  | 34        | 44,2    | 44,2          | 55,8               |
|       | 5,00  | 34        | 44,2    | 44,2          | 100,0              |
|       | Total | 77        | 100,0   | 100,0         |                    |

##### X2.1

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2,00  | 2         | 2,6     | 2,6           | 2,6                |
|       | 3,00  | 11        | 14,3    | 14,3          | 16,9               |
|       | 4,00  | 39        | 50,6    | 50,6          | 67,5               |
|       | 5,00  | 25        | 32,5    | 32,5          | 100,0              |
|       | Total | 77        | 100,0   | 100,0         |                    |

##### X2.2

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1,00  | 1         | 1,3     | 1,3           | 1,3                |
|       | 2,00  | 5         | 6,5     | 6,5           | 7,8                |
|       | 3,00  | 16        | 20,8    | 20,8          | 28,6               |
|       | 4,00  | 31        | 40,3    | 40,3          | 68,8               |
|       | 5,00  | 24        | 31,2    | 31,2          | 100,0              |
|       | Total | 77        | 100,0   | 100,0         |                    |

**X3.1**

|            | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 2,00 | 2         | 2,6     | 2,6           | 2,6                |
| 3,00       | 22        | 28,6    | 28,6          | 31,2               |
| 4,00       | 35        | 45,5    | 45,5          | 76,6               |
| 5,00       | 18        | 23,4    | 23,4          | 100,0              |
| Total      | 77        | 100,0   | 100,0         |                    |

**X3.2**

|            | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 2,00 | 5         | 6,5     | 6,5           | 6,5                |
| 3,00       | 9         | 11,7    | 11,7          | 18,2               |
| 4,00       | 37        | 48,1    | 48,1          | 66,2               |
| 5,00       | 26        | 33,8    | 33,8          | 100,0              |
| Total      | 77        | 100,0   | 100,0         |                    |

**X4.1**

|            | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1,00 | 3         | 3,9     | 3,9           | 3,9                |
| 2,00       | 10        | 13,0    | 13,0          | 16,9               |
| 3,00       | 27        | 35,1    | 35,1          | 51,9               |
| 4,00       | 26        | 33,8    | 33,8          | 85,7               |
| 5,00       | 11        | 14,3    | 14,3          | 100,0              |
| Total      | 77        | 100,0   | 100,0         |                    |

**Variabel Kinerja Karyawan (Y)****Statistics**

|                | Y1.1              | Y2.1   | Y3.1   | Y4.1   | Y5.1   | Y6.1   |
|----------------|-------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| N Valid        | 77                | 77     | 77     | 77     | 77     | 77     |
| Missing        | 0                 | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      |
| Mean           | 4,0909            | 3,9870 | 3,9351 | 3,9351 | 3,8312 | 3,9091 |
| Median         | 4,0000            | 4,0000 | 4,0000 | 4,0000 | 4,0000 | 4,0000 |
| Mode           | 4,00 <sup>a</sup> | 4,00   | 4,00   | 4,00   | 4,00   | 4,00   |
| Std. Deviation | ,93445            | ,83498 | ,97788 | ,83252 | ,73274 | ,79772 |
| Minimum        | 1,00              | 2,00   | 1,00   | 2,00   | 2,00   | 2,00   |
| Maximum        | 5,00              | 5,00   | 5,00   | 5,00   | 5,00   | 5,00   |
| Sum            | 315,00            | 307,00 | 303,00 | 303,00 | 295,00 | 301,00 |

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

**Y1.1**

|            | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1,00 | 1         | 1,3     | 1,3           | 1,3                |
| 2,00       | 4         | 5,2     | 5,2           | 6,5                |
| 3,00       | 12        | 15,6    | 15,6          | 22,1               |
| 4,00       | 30        | 39,0    | 39,0          | 61,0               |
| 5,00       | 30        | 39,0    | 39,0          | 100,0              |

Y1.1

|            | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1,00 | 1         | 1,3     | 1,3           | 1,3                |
| 2,00       | 4         | 5,2     | 5,2           | 6,5                |
| 3,00       | 12        | 15,6    | 15,6          | 22,1               |
| 4,00       | 30        | 39,0    | 39,0          | 61,0               |
| 5,00       | 30        | 39,0    | 39,0          | 100,0              |
| Total      | 77        | 100,0   | 100,0         |                    |

Y2.1

|            | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 2,00 | 2         | 2,6     | 2,6           | 2,6                |
| 3,00       | 21        | 27,3    | 27,3          | 29,9               |
| 4,00       | 30        | 39,0    | 39,0          | 68,8               |
| 5,00       | 24        | 31,2    | 31,2          | 100,0              |
| Total      | 77        | 100,0   | 100,0         |                    |

Y3.1

|            | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1,00 | 1         | 1,3     | 1,3           | 1,3                |
| 2,00       | 5         | 6,5     | 6,5           | 7,8                |
| 3,00       | 18        | 23,4    | 23,4          | 31,2               |
| 4,00       | 27        | 35,1    | 35,1          | 66,2               |
| 5,00       | 26        | 33,8    | 33,8          | 100,0              |
| Total      | 77        | 100,0   | 100,0         |                    |

Y4.1

|            | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 2,00 | 2         | 2,6     | 2,6           | 2,6                |
| 3,00       | 23        | 29,9    | 29,9          | 32,5               |
| 4,00       | 30        | 39,0    | 39,0          | 71,4               |
| 5,00       | 22        | 28,6    | 28,6          | 100,0              |
| Total      | 77        | 100,0   | 100,0         |                    |

Y5.1

|            | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 2,00 | 2         | 2,6     | 2,6           | 2,6                |
| 3,00       | 22        | 28,6    | 28,6          | 31,2               |
| 4,00       | 40        | 51,9    | 51,9          | 83,1               |
| 5,00       | 13        | 16,9    | 16,9          | 100,0              |
| Total      | 77        | 100,0   | 100,0         |                    |

Y6.1

|            | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 2,00 | 2         | 2,6     | 2,6           | 2,6                |



|       |    |       |       |       |
|-------|----|-------|-------|-------|
| 3,00  | 22 | 28,6  | 28,6  | 31,2  |
| 4,00  | 34 | 44,2  | 44,2  | 75,3  |
| 5,00  | 19 | 24,7  | 24,7  | 100,0 |
| Total | 77 | 100,0 | 100,0 |       |

### Variabel Budaya Organisasi (Z1)

|                |         | Statistics |        |                   |        |        |        |        |        |
|----------------|---------|------------|--------|-------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
|                |         | Z1.1.1     | Z1.1.2 | Z1.2.1            | Z1.3.1 | Z1.3.2 | Z1.4.1 | Z1.4.2 | Z1.5.1 |
| N              | Valid   | 77         | 77     | 77                | 77     | 77     | 77     | 77     | 77     |
|                | Missing | 0          | 0      | 0                 | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      |
| Mean           |         | 4,0649     | 4,0779 | 3,3636            | 4,0909 | 3,9481 | 3,9091 | 3,9481 | 3,8961 |
| Median         |         | 4,0000     | 4,0000 | 3,0000            | 4,0000 | 4,0000 | 4,0000 | 4,0000 | 4,0000 |
| Mode           |         | 4,00       | 4,00   | 3,00 <sup>a</sup> | 4,00   | 4,00   | 4,00   | 4,00   | 4,00   |
| Std. Deviation |         | ,86356     | ,80731 | 1,19108           | ,84576 | ,95829 | ,79772 | ,95829 | ,78781 |
| Minimum        |         | 1,00       | 2,00   | 1,00              | 2,00   | 1,00   | 2,00   | 1,00   | 2,00   |
| Maximum        |         | 5,00       | 5,00   | 5,00              | 5,00   | 5,00   | 5,00   | 5,00   | 5,00   |
| Sum            |         | 313,00     | 314,00 | 259,00            | 315,00 | 304,00 | 301,00 | 304,00 | 300,00 |

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

#### Z1.1.1

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1,00  | 2         | 2,6     | 2,6           | 2,6                |
|       | 2,00  | 2         | 2,6     | 2,6           | 5,2                |
|       | 3,00  | 8         | 10,4    | 10,4          | 15,6               |
|       | 4,00  | 42        | 54,5    | 54,5          | 70,1               |
|       | 5,00  | 23        | 29,9    | 29,9          | 100,0              |
|       | Total | 77        | 100,0   | 100,0         |                    |

#### Z1.1.2

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2,00  | 6         | 7,8     | 7,8           | 7,8                |
|       | 3,00  | 4         | 5,2     | 5,2           | 13,0               |
|       | 4,00  | 45        | 58,4    | 58,4          | 71,4               |
|       | 5,00  | 22        | 28,6    | 28,6          | 100,0              |
|       | Total | 77        | 100,0   | 100,0         |                    |

#### Z1.2.1

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1,00  | 6         | 7,8     | 7,8           | 7,8                |
|       | 2,00  | 12        | 15,6    | 15,6          | 23,4               |
|       | 3,00  | 22        | 28,6    | 28,6          | 51,9               |
|       | 4,00  | 22        | 28,6    | 28,6          | 80,5               |
|       | 5,00  | 15        | 19,5    | 19,5          | 100,0              |
|       | Total | 77        | 100,0   | 100,0         |                    |

#### Z1.3.1

|            | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 2,00 | 5         | 6,5     | 6,5           | 6,5                |
| 3,00       | 9         | 11,7    | 11,7          | 18,2               |
| 4,00       | 37        | 48,1    | 48,1          | 66,2               |
| 5,00       | 26        | 33,8    | 33,8          | 100,0              |
| Total      | 77        | 100,0   | 100,0         |                    |

**Z1.3.2**

|            | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1,00 | 1         | 1,3     | 1,3           | 1,3                |
| 2,00       | 5         | 6,5     | 6,5           | 7,8                |
| 3,00       | 16        | 20,8    | 20,8          | 28,6               |
| 4,00       | 30        | 39,0    | 39,0          | 67,5               |
| 5,00       | 25        | 32,5    | 32,5          | 100,0              |
| Total      | 77        | 100,0   | 100,0         |                    |

**Z1.4.1**

|            | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 2,00 | 2         | 2,6     | 2,6           | 2,6                |
| 3,00       | 22        | 28,6    | 28,6          | 31,2               |
| 4,00       | 34        | 44,2    | 44,2          | 75,3               |
| 5,00       | 19        | 24,7    | 24,7          | 100,0              |
| Total      | 77        | 100,0   | 100,0         |                    |

**Z1.4.2**

|            | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1,00 | 1         | 1,3     | 1,3           | 1,3                |
| 2,00       | 5         | 6,5     | 6,5           | 7,8                |
| 3,00       | 16        | 20,8    | 20,8          | 28,6               |
| 4,00       | 30        | 39,0    | 39,0          | 67,5               |
| 5,00       | 25        | 32,5    | 32,5          | 100,0              |
| Total      | 77        | 100,0   | 100,0         |                    |

**Z1.5.1**

|            | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 2,00 | 2         | 2,6     | 2,6           | 2,6                |
| 3,00       | 22        | 28,6    | 28,6          | 31,2               |
| 4,00       | 35        | 45,5    | 45,5          | 76,6               |
| 5,00       | 18        | 23,4    | 23,4          | 100,0              |
| Total      | 77        | 100,0   | 100,0         |                    |

**VARIABEL MOTIVASI (Z2)****Statistics**

|         | Z2.1.1 | Z2.2.1 | Z2.2.2 | Z2.3.1 | Z2.3.2 | Z2.4.1 | Z2.4.2 | Z2.5.1 |
|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| N Valid | 77     | 77     | 77     | 77     | 77     | 77     | 77     | 77     |
| Missing | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      |
| Mean    | 3,7922 | 3,8312 | 3,7922 | 3,7792 | 4,1169 | 4,0390 | 3,5325 | 3,9481 |

|                |        |        |        |        |        |        |         |        |
|----------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|--------|
| Median         | 4,0000 | 4,0000 | 4,0000 | 4,0000 | 4,0000 | 4,0000 | 4,0000  | 4,0000 |
| Mode           | 4,00   | 4,00   | 4,00   | 4,00   | 4,00   | 4,00   | 4,00    | 4,00   |
| Std. Deviation | ,65570 | ,57130 | ,59245 | ,73670 | ,81069 | ,69664 | 1,09526 | ,79300 |
| Minimum        | 2,00   | 2,00   | 2,00   | 2,00   | 1,00   | 2,00   | 1,00    | 2,00   |
| Maximum        | 5,00   | 5,00   | 5,00   | 5,00   | 5,00   | 5,00   | 5,00    | 5,00   |
| Sum            | 292,00 | 295,00 | 292,00 | 291,00 | 317,00 | 311,00 | 272,00  | 304,00 |

Z2.1.1

|            | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 2,00 | 1         | 1,3     | 1,3           | 1,3                |
| 3,00       | 23        | 29,9    | 29,9          | 31,2               |
| 4,00       | 44        | 57,1    | 57,1          | 88,3               |
| 5,00       | 9         | 11,7    | 11,7          | 100,0              |
| Total      | 77        | 100,0   | 100,0         |                    |

Z2.2.1

|            | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 2,00 | 1         | 1,3     | 1,3           | 1,3                |
| 3,00       | 17        | 22,1    | 22,1          | 23,4               |
| 4,00       | 53        | 68,8    | 68,8          | 92,2               |
| 5,00       | 6         | 7,8     | 7,8           | 100,0              |
| Total      | 77        | 100,0   | 100,0         |                    |

Z2.2.2

|            | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 2,00 | 1         | 1,3     | 1,3           | 1,3                |
| 3,00       | 20        | 26,0    | 26,0          | 27,3               |
| 4,00       | 50        | 64,9    | 64,9          | 92,2               |
| 5,00       | 6         | 7,8     | 7,8           | 100,0              |
| Total      | 77        | 100,0   | 100,0         |                    |

Z2.3.1

|            | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 2,00 | 4         | 5,2     | 5,2           | 5,2                |
| 3,00       | 19        | 24,7    | 24,7          | 29,9               |
| 4,00       | 44        | 57,1    | 57,1          | 87,0               |
| 5,00       | 10        | 13,0    | 13,0          | 100,0              |
| Total      | 77        | 100,0   | 100,0         |                    |

Z2.3.2

|            | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1,00 | 1         | 1,3     | 1,3           | 1,3                |
| 2,00       | 1         | 1,3     | 1,3           | 2,6                |
| 3,00       | 12        | 15,6    | 15,6          | 18,2               |
| 4,00       | 37        | 48,1    | 48,1          | 66,2               |

|       |    |       |       |       |
|-------|----|-------|-------|-------|
| 5,00  | 26 | 33,8  | 33,8  | 100,0 |
| Total | 77 | 100,0 | 100,0 |       |

**Z2.4.1**

|            | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 2,00 | 3         | 3,9     | 3,9           | 3,9                |
| 3,00       | 8         | 10,4    | 10,4          | 14,3               |
| 4,00       | 49        | 63,6    | 63,6          | 77,9               |
| 5,00       | 17        | 22,1    | 22,1          | 100,0              |
| Total      | 77        | 100,0   | 100,0         |                    |

**Z2.4.2**

|            | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1,00 | 5         | 6,5     | 6,5           | 6,5                |
| 2,00       | 8         | 10,4    | 10,4          | 16,9               |
| 3,00       | 18        | 23,4    | 23,4          | 40,3               |
| 4,00       | 33        | 42,9    | 42,9          | 83,1               |
| 5,00       | 13        | 16,9    | 16,9          | 100,0              |
| Total      | 77        | 100,0   | 100,0         |                    |

**Z2.5.1**

|            | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 2,00 | 4         | 5,2     | 5,2           | 5,2                |
| 3,00       | 14        | 18,2    | 18,2          | 23,4               |
| 4,00       | 41        | 53,2    | 53,2          | 76,6               |
| 5,00       | 18        | 23,4    | 23,4          | 100,0              |
| Total      | 77        | 100,0   | 100,0         |                    |

#### Lampiran-4 Uji Validitas

**Item Statistics**

|      | Mean   | Std. Deviation | N  |
|------|--------|----------------|----|
| X1.1 | 4,2208 | ,77159         | 77 |
| X1.2 | 4,2987 | ,74454         | 77 |
| X2.1 | 4,1299 | ,74957         | 77 |
| X2.2 | 3,9351 | ,95059         | 77 |
| X3.1 | 3,8961 | ,78781         | 77 |
| X3.2 | 4,0909 | ,84576         | 77 |
| X4.1 | 3,4156 | 1,01762        | 77 |

|        |        |         |    |
|--------|--------|---------|----|
| Z1.1.1 | 4,0649 | ,86356  | 77 |
| Z1.1.2 | 4,0779 | ,80731  | 77 |
| Z1.2.1 | 3,3636 | 1,19108 | 77 |
| Z1.3.1 | 4,0909 | ,84576  | 77 |
| Z1.3.2 | 3,9481 | ,95829  | 77 |
| Z1.4.1 | 3,9091 | ,79772  | 77 |
| Z1.4.2 | 3,9481 | ,95829  | 77 |
| Z1.5.1 | 3,8961 | ,78781  | 77 |
| Z2.1.1 | 3,7922 | ,65570  | 77 |
| Z2.2.1 | 3,8312 | ,57130  | 77 |
| Z2.2.2 | 3,7922 | ,59245  | 77 |
| Z2.3.1 | 3,7792 | ,73670  | 77 |
| Z2.3.2 | 4,1169 | ,81069  | 77 |
| Z2.4.1 | 4,0390 | ,69664  | 77 |
| Z2.4.2 | 3,5325 | 1,09526 | 77 |
| Z2.5.1 | 3,9481 | ,79300  | 77 |
| Y1.1   | 4,0909 | ,93445  | 77 |
| Y2.1   | 3,9870 | ,83498  | 77 |
| Y3.1   | 3,9351 | ,97788  | 77 |
| Y4.1   | 3,9351 | ,83252  | 77 |
| Y5.1   | 3,8312 | ,73274  | 77 |
| Y6.1   | 3,9091 | ,79772  | 77 |



## Lampiran-5 Uji Reliabilitas

Variabel X

| Reliability Statistics |                                              |            |
|------------------------|----------------------------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha       | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
| ,767                   | ,871                                         | 8          |

Variabel Y

| Reliability Statistics |                                              |            |
|------------------------|----------------------------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha       | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
| ,776                   | ,860                                         | 7          |

Variabel Z1

| Reliability Statistics |                                              |            |
|------------------------|----------------------------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha       | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
| ,770                   | ,892                                         | 9          |

Variabel Z2

| Reliability Statistics |                                              |            |
|------------------------|----------------------------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha       | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
| ,716                   | ,759                                         | 9          |

## Lampiran-6 Uji Asumsi Klasik

### 1. Uji Normalitas

Variabel X ke Y

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

|                                  |                | Unstandardized<br>Residual |
|----------------------------------|----------------|----------------------------|
| N                                |                | 77                         |
| Normal Parameters <sup>a,b</sup> | Mean           | ,0000000                   |
|                                  | Std. Deviation | 3,32162633                 |
| Most Extreme Differences         | Absolute       | ,069                       |
|                                  | Positive       | ,051                       |
|                                  | Negative       | -,069                      |
| Kolmogorov-Smirnov Z             |                | ,602                       |
| Asymp. Sig. (2-tailed)           |                | ,861                       |

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Variabel Z1 dan Z2 Ke Y

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

|                                  |                | Unstandardized<br>Residual |
|----------------------------------|----------------|----------------------------|
| N                                |                | 77                         |
| Normal Parameters <sup>a,b</sup> | Mean           | ,0000000                   |
|                                  | Std. Deviation | 3,14940485                 |
| Most Extreme Differences         | Absolute       | ,056                       |
|                                  | Positive       | ,046                       |
|                                  | Negative       | -,056                      |
| Kolmogorov-Smirnov Z             |                | ,491                       |
| Asymp. Sig. (2-tailed)           |                | ,969                       |

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

## 2. Uji linearitas

Variabel X Ke Y

ANOVA Table

|                           | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig. |
|---------------------------|----------------|----|-------------|--------|------|
| Between Groups (Combined) | 313,752        | 16 | 19,610      | 1,754  | ,060 |
| Linearity                 | 145,996        | 1  | 145,996     | 13,059 | ,001 |
| Deviation from Linearity  | 167,756        | 15 | 11,184      | 1,000  | ,467 |
| Within Groups             | 670,767        | 60 | 11,179      |        |      |
| Total                     | 984,519        | 76 |             |        |      |

Variabel X Ke Z

ANOVA Table

|                           | Sum of Squares | df | Mean Square | F       | Sig. |
|---------------------------|----------------|----|-------------|---------|------|
| Between Groups (Combined) | 1640,993       | 16 | 102,562     | 21,283  | ,000 |
| Linearity                 | 1485,388       | 1  | 1485,388    | 308,240 | ,000 |
| Deviation from Linearity  | 155,605        | 15 | 10,374      | 2,153   | ,019 |
| Within Groups             | 289,137        | 60 | 4,819       |         |      |
| Total                     | 1930,130       | 76 |             |         |      |
| Between Groups (Combined) | 400,194        | 16 | 25,012      | 4,028   | ,000 |
| Linearity                 | 136,470        | 1  | 136,470     | 21,975  | ,000 |
| Deviation from Linearity  | 263,724        | 15 | 17,582      | 2,831   | ,002 |
| Within Groups             | 372,612        | 60 | 6,210       |         |      |
| Total                     | 772,805        | 76 |             |         |      |

Variabel Z Ke Y

ANOVA Table

|                           | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig. |
|---------------------------|----------------|----|-------------|--------|------|
| Between Groups (Combined) | 301,956        | 16 | 18,872      | 1,659  | ,081 |
| Linearity                 | 163,947        | 1  | 163,947     | 14,412 | ,000 |
| Deviation from Linearity  | 138,009        | 15 | 9,201       | ,809   | ,664 |

|               |         |    |        |  |  |
|---------------|---------|----|--------|--|--|
| Within Groups | 682,563 | 60 | 11,376 |  |  |
| Total         | 984,519 | 76 |        |  |  |

### Lampiran-7 Uji Analisis Path

Variabel X Ke Y

**Model Summary**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,547 <sup>a</sup> | ,300     | ,229              | 3,16125                    |

a. Predictors: (Constant), X4.1, X3.1, X2.1, X3.2, X1.1, X2.2, X1.2

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

| Model |            | Sum of Squares | Df | Mean Square | F     | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1     | Regression | 294,969        | 7  | 42,138      | 4,217 | ,001 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | 689,550        | 69 | 9,993       |       |                   |
|       | Total      | 984,519        | 76 |             |       |                   |

a. Predictors: (Constant), X4.1, X3.1, X2.1, X3.2, X1.1, X2.2, X1.2

b. Dependent Variable: Y

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

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1     | (Constant) | 15,204                      | 2,766      |                           | 5,497  | ,000 |
|       | X1.1       | -,398                       | ,745       | -,085                     | -,535  | ,595 |
|       | X1.2       | -,087                       | ,857       | -,018                     | -,101  | ,920 |
|       | X2.1       | -1,012                      | ,630       | -,211                     | -1,606 | ,113 |
|       | X2.2       | 1,298                       | ,543       | ,343                      | 2,392  | ,019 |

|      |       |      |      |       |      |
|------|-------|------|------|-------|------|
| X3.1 | 1,353 | ,578 | ,296 | 2,342 | ,022 |
| X3.2 | ,259  | ,517 | ,061 | ,502  | ,618 |
| X4.1 | ,961  | ,379 | ,272 | 2,536 | ,013 |

a. Dependent Variable: Y

Variabel X Ke Z1

**Model Summary**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,877 <sup>a</sup> | ,770     | ,767              | 2,43514                    |

a. Predictors: (Constant), X

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

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F       | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|---------|-------------------|
| 1     | Regression | 1485,388       | 1  | 1485,388    | 250,492 | ,000 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | 444,741        | 75 | 5,930       |         |                   |
|       | Total      | 1930,130       | 76 |             |         |                   |

a. Predictors: (Constant), X

b. Dependent Variable: Z1

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

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1     | (Constant) | ,096                        | 1,991      |                           | ,048   | ,962 |
|       | X          | 1,115                       | ,070       | ,877                      | 15,827 | ,000 |

a. Dependent Variable: Z1

Variabel X Ke Z2



**Model Summary**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,420 <sup>a</sup> | ,177     | ,166              | 2,91281                    |

a. Predictors: (Constant), X

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

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 136,470        | 1  | 136,470     | 16,085 | ,000 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | 636,335        | 75 | 8,484       |        |                   |
|       | Total      | 772,805        | 76 |             |        |                   |

a. Predictors: (Constant), X

b. Dependent Variable: Z2

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

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant) | 21,373                      | 2,381      |                           | 8,975 | ,000 |
|       | X          | ,338                        | ,084       | ,420                      | 4,011 | ,000 |

a. Dependent Variable: Z2

Variabel Z1 Ke Y

**Model Summary**

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|---|----------|-------------------|----------------------------|
|-------|---|----------|-------------------|----------------------------|

|   |                   |      |      |         |
|---|-------------------|------|------|---------|
| 1 | ,435 <sup>a</sup> | ,190 | ,179 | 3,26169 |
|---|-------------------|------|------|---------|

a. Predictors: (Constant), Z1

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

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 186,621        | 1  | 186,621     | 17,542 | ,000 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | 797,899        | 75 | 10,639      |        |                   |
|       | Total      | 984,519        | 76 |             |        |                   |

a. Predictors: (Constant), Z1

b. Dependent Variable: Y

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

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant) | 13,956                      | 2,353      |                           | 5,931 | ,000 |
|       | Z1         | ,311                        | ,074       | ,435                      | 4,188 | ,000 |

a. Dependent Variable: Y

Variabel Z2 Ke Y

**Model Summary**

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|---|----------|-------------------|----------------------------|
|-------|---|----------|-------------------|----------------------------|

|   |                   |      |      |         |
|---|-------------------|------|------|---------|
| 1 | ,408 <sup>a</sup> | ,167 | ,155 | 3,30771 |
|---|-------------------|------|------|---------|

a. Predictors: (Constant), Z2

| ANOVA <sup>b</sup> |            |                |    |             |        |                   |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| Model              |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
| 1                  | Regression | 163,947        | 1  | 163,947     | 14,985 | ,000 <sup>a</sup> |
|                    | Residual   | 820,573        | 75 | 10,941      |        |                   |
|                    | Total      | 984,519        | 76 |             |        |                   |

a. Predictors: (Constant), Z2

b. Dependent Variable: Y

| Coefficients <sup>a</sup> |            |                             |            |                           |       |      |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model                     |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|                           |            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1                         | (Constant) | 9,488                       | 3,688      |                           | 2,573 | ,012 |
|                           | Z2         | ,461                        | ,119       | ,408                      | 3,871 | ,000 |

a. Dependent Variable: Y

## BUKTI KONSULTASI

Nama : Mohammad Lutfi  
 NIM / Jurusan : 13510190/Manajemen  
 Pembimbing : Dr. Siswanto, SE., M.Si  
 Judul Skripsi : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Budaya Organisasi Dan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Sung Hyung Indonesia

| No. | Tanggal           | Materi Konsultasi              | Tanda Tangan Pembimbing                                                                   |
|-----|-------------------|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.  | 09 September 2017 | Konsultasi Judul               | 1.     |
| 2.  | 22 September 2017 | Konsultasi BAB I               | 2.   |
| 3.  | 03 Oktober 2017   | Konsultasi BAB II BAB III      | 3.    |
| 4.  | 07 Oktober 2017   | Revisian BAB I, II & III       | 4.   |
| 5.  | 10 November 2017  | Konsultasi Kuesioner           | 5.    |
| 6.  | 13 November 2017  | Konsultasi Revisian Kuesioner  | 6.   |
| 7.  | 01 Desember 2017  | Konsultasi BAB IV & V          | 7.    |
| 8.  | 10 Desember 2017  | Konsultasi Revisi BAB IV dan V | 8.   |
| 9.  | 12 Desember 2017  | Konsultasi Revisi BAB IV dan V | 9.    |
| 10. | 11 Januari 2018   | Konsultasi Revisi Skripsi      | 10.  |
|     |                   |                                |                                                                                           |
|     |                   |                                |                                                                                           |
|     |                   |                                |                                                                                           |
|     |                   |                                |                                                                                           |
|     |                   |                                |                                                                                           |
|     |                   |                                |                                                                                           |

Malang, 18 Januari 2018

Mengetahui:  
Ketua Jurusan Manajemen



Drs. Agus Sucipto, MM  
 NIP. 19670816 200312 1 001