

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA
KARYAWAN MELALUI BUDAYA ORGANISASI
PADA PT. EKA AGENCY MANAGEMENT**

SKRIPSI



Oleh:
MISRONI ALAMSYAH
NIM:14510170

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

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA
KARYAWAN MELALUI BUDAYA ORGANISASI
PADA PT. EKA AGENCY MANAGEMENT**

SKRIPSI

Diajukan Kepada:
Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Dalam
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M)



Oleh:
MISRONI ALAMSYAH
NIM: 14510170

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIKIBRAHIM
MALANG
2018**

LEMBAR PERSETUJUAN

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI BUDAYA ORGANISASI (Studi Empiris pada PT. Eka Agency Management Malang)

SKRIPSI

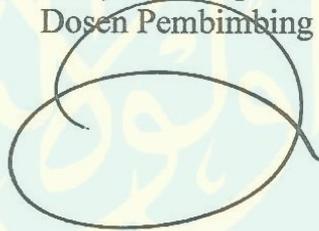
Oleh

MISRONI ALAMSYAH

NIM: 14510170

Telah Disetujui, 07 September 2018

Dosen Pembimbing



Dr. Achmad Sani Supriyanto, SE.,M.Si

NIP. 197202122003121003

Mengetahui:

Ketua Jurusan,



Dr. Agus Sucipto, MM

NIP. 19670816 200312 1 001

LEMBAR PENGESAHAN

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI BUDAYA ORGANISASI (Studi Empiris pada PT. Eka Agency Management)

SKRIPSI

Oleh

MISRONI ALAMSYAH
NIM: 14510170

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (SM)
Pada Tanggal 28 September 2018

Susunan Dosen Penguji

Tanda Tangan

1. Ketua Penguji
Setiani, M.M.
NIP. 199009182018012002
2. Sekretaris/Pembimbing
Dr. H. Achmad Sani supriyanto, SE., M.Si.
NIP 197202122003121003
3. Penguji Utama
Dr. Siswanto, SE., M.Si.
NIP. 197509062006041001

()
()
()

Disahkan Oleh:
Ketua Jurusan,



HALAMAN PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Misroni Alamsyah
 NIM : 14510170
 Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen

Menyatakan bahwa “skripsi” yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul:

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI BUDAYA ORGANISASI PADA PT. EKA AGENCY MANAGEMENT

Adalah hasil karya saya sendiri, bukan “duplikasi” dari karya orang lain.

Selanjutnya apabila di kemudian 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 sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 28 September 2018

Hormat saya,



Misroni Alamsyah

NIM : 14510170

HALAMAN PERSEMBAHAN

Alhamdulillah saya ucapkan rasa syukur terhadap Allah SWT dengan segala kebesarannya saya bisa menyelesaikan skripsi ini.

Penelitian ini saya persembahkan pada kedua orang tua saya, yaitu bapak Hasih dan ibu Sindi yang selalu mendoakan kesuksesan bagi saya, kepada kakak-kakakku dan adikku yang selalu mensupport sehingga skripsi ini terselesaikan.

Yang terhormat Bapak Sani, yang tidak pernah lelah untuk membimbing saya.
Terimakasih kepada teman-temanku yang telah meluangkan waktunya untuk membantu saya menyelesaikan skripsi ini.



HALAMAN MOTTO

Orang yang paling aku sukai adalah orang yang menunjukkan kesalahanku

Umar bin khattab

The most beloved of people to me is he that points out my flaws to me

Umar bin khattab



KATA PENGANTAR



Segala puji syukur kehadirat Allah SWT yang selalu melimpahkan rahmat, dan hidayah-Nya sehingga penyusunan skripsi yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Budaya Organisasi Pada PT. Eka Agency Management” dapat terselesaikan. Sholawat serta salam semoga tetap tercurahkan kehadirat baginda Nabi besar Muhammad SAW, yang dengan ajaran-ajarannya kita dapat menghadapi kehidupan yang semakin mengglobal ini dengan terbekali iman dan Islam.

Dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan sehingga penulis bisa menyelesaikan penulisan skripsi ini. Dengan segala kerendahan hati dan rasa hormat, Ucapan terima kasih penulis dihaturkan kepada :

1. Prof. Dr. Abdul Haris, M.Ag. selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Dr. H. Nur Asnawi, M.Ag. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Drs. Agus Sucipto, MM. selaku Ketua Jurusan Manajemen.
4. Muhammad Fathur Rozi, SE., MM selaku Wali Dosen.
5. Dr. Muhammad Sani Supriyanto, SE., M.Si selaku Dosen Pembimbing.
6. Para Dosen Fakultas Ekonomi yang telah mengajarkan berbagi ilmu pengetahuan serta memberikan nasehat-nasehat kepada penulis selama studi

di Universitas ini, beserta seluruh staf Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

7. Kedua Orang Tuaku Bapak Hesih dan Ibu Sindi yang selalu mendoakan dan mendukungku..
8. Rekan-rekan mahasiswa Fakultas Ekonomi jurusan Manajemen angkatan 2014 yang telah banyak membantu serta memberikan dukungan dan sumbangsih pemikiran dalam memperlancar penulisan skripsi ini.
9. Serta semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu-satu, yang telah membantu terselesaikannya skripsi ini.

Penulis mengucapkan terimakasih atas segala motivasi dan dukungannya, serta berdo'a semoga Allah SWT melipat gandakan pahala kebaikan kalian semua. Penulis menyadari, bahwa dalam penyusunan skripsi ini banyak mengalami kekurangan mengingat keterbatasan pengetahuan dan pengalaman yang penulis miliki. Untuk itu saran dan kritik dari semua pihak yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan. Akhir kata, penulis berharap semoga penulisan skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi penulis maupun pembaca.

Malang, 10 Agustus 2018

Misroni Alamsyah

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL DEPAN

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN PERNYATAAN.....	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
MOTTO	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
ABSTRAK(Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris, Bahasa Arab).....	xv
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Kegunaan Penelitian.....	6
1.4.1 Kegunaan Teoritis.....	6
1.4.2 Kegunaan Praktis	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Kajian Empiris.....	7
2.2 Kajian Teoritis.....	15
2.2.1 Kepemimpinan.....	15
2.2.2 Gaya Kepemimpinan	17
2.2.3 Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan.....	17
2.2.4 Indikator kepemimpinan.....	18
2.2.5 Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan	19
2.2.6 Kepemimpinan dalam Pandangan Islam	19
2.3 Budaya Organisasi.....	21
2.3.1 Pengertian Budaya Organisasi.....	21
2.3.2 Fungsi Budaya Organisasi	23

2.3.3 Tipe Budaya Organisasi.....	25
2.3.4 Indikator budaya organisasi.....	26
2.3.5 Budaya Organisasi dalam pandangan islam.	27
2.3.6 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan	29
2.4 Kinerja Karyawan	30
2.4.1 Definisi Kinerja	30
2.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan	32
2.4.3 Aspek-Aspek Penilaian Kinerja.....	33
2.4.4 Pengukuran Kinerja	33
2.4.5 Indikator Kinerja.....	35
2.4.6 Kinerja Dalam Pandangan Islam	35
2.5 Kerangka Konsep	36
2.5.1 Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Dengan Kinerja	36
2.5.2 Hubungan Antara Budaya Organisasi Dengan Kinerja Karyawan	37
2.5.3 Model Path.....	39
2.6 Hipotesis.....	40
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1 Rancangan Penelitian	41
3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian.....	41
3.3 Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel	41
3.4 Jenis dan Sumber Data	43
3.4.1 Jenis Data.....	43
3.4.2 Sumber Data	43
3.4.3 Metode Pengumpulan Data	44
3.5 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	44
3.5.1 Variabel Penelitian	44
3.5.2 Definisi Operasional Variable	45
3.6 Instrumen Penelitian.....	47
3.7 Uji Validitas dan Realibilitas	48
3.7.1 Uji Validitas.....	48
3.7.2 Uji Reabilitas	49
3.7.3 Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>).....	49
3.7.4 Uji Hipotesis	52
3.7.5 Uji Mediasi	52

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian	54
4.1.1 Gambaran PT. Eka Agency Management	54
4.1.2 Deskriptif Karakteristik Responden	54
4.1.3 Deskripsi Variabel Penelitian	56
4.1.4 Uji Validitas dan Realibilitas.....	68
4.1.5 Uji Asumsi Klasik	70
4.1.6 Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>).....	73
4.1.7 Goodness of Fit Model	73
4.1.8 Uji Hipotesis	75
4.1.9 Uji Mediasi	76
4.2 Pembahasan.....	78
4.2.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Eka Agency Management	78
4.2.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Budaya Organisasi Pada PT Eka Agency Management	83
BAB IV PENUTUP	
5.1 Kesimpulan.....	88
5.2 Saran.....	89
DAFTAR PUSTAKA	90
LAMPIRAN.....	96

DAFTAR TABEL

1. Tabel 2.1 Hasil-hasil Penelitian Terdahulu	11
2. Tabel 3.1 Variable, Indikator, dan Item Penelitian	45
3. Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin ...	55
4. Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	55
5. Tabel 4.3 Kriteria Interpretasi Skor	56
6. Tabel 4.4 Deskripsi Gaya Kepemimpinan (X)	57
7. Tabel 4.5 Deskripsi Budaya Organisasi (Z)	61
8. Tabel 4.6 Deskripsi Kinerja Karyawan (Y)	66
9. Tabel 4.7 Uji Validitas	69
10. Tabel 4.8 Uji Reliabilitas	70
11. Tabel 4.9 Hasil Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov	72
12. Tabel 4.10 Uji Linieritas	72
13. Tabel 4.11 Uji <i>Goodness of Fit</i>	74
14. Tabel 4.12 Uji Pengaruh Langsung	75
15. Tabel 4.13 Uji Sifat Mediasi	77

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1 Hasil Uji Normalitas P-P Plot	71
Gambar 4.2 Pengembangan Diagram Jalur	73
Gambar 4.2 Uji Sobel	76



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran instrumen penelitian
- Lampiran jawaban responden
- Lampiran 1 uji validitas
- Lampiran 2 uji reliabilitas
- Lampiran 3 uji linieritas
- Lampiran 4 uji normalitas
- Lampiran 5 uji koefisien determinansi
- Lampiran 6 uji hipotesis



ABSTRAK

Misroni, Alamsyah. 2018, SKRIPSI. Judul: “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Budaya Organisasi Pada PT. Eka Agency Management”.

Pembimbing : Dr. Muhammad Sani Supriyanto, SE., M.Si

Kata Kunci : Kinerja Karyawan, Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi

Kinerja karyawan merupakan suatu fungsi kemampuan pekerja dalam menerima tujuan pekerjaan. Karyawan memegang peranan penting dalam menjalankan segala aktivitas perusahaan agar dapat tumbuh dan berkembang mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Upaya-upaya dalam meningkatkan kinerja karyawan dapat dilakukab dengan gaya kepemimpinan yang baik serta budaya organisasi yang mendukung. Pemimpin sangat perlu memperhatikan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dalam proses mempengaruhi, mengarahkan kegiatan anggota kelompoknya serta mengordinasikan tujuan anggota dan tujuan organisasi agar keduanya dapat tercapai. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dan mengetahui apakah terdapat pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dimediasi budaya organisasi.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Eka Agency Management. Sampel pada penelitian ini diambil dengan teknik *proposional random sampling*, yang berjumlah 54 orang. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif, dan analisis data yang digunakan yaitu analisis jalur (*Path Analysis*) dengan bantuan software SPSS 16.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa uji pengaruh langsung gaya kepemimpinan menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga semakin baik gaya kepemimpinan maka akan semakin baik pula kinerja karyawan. Sedangkan uji pengaruh tidak langsung menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi. Semakin baik gaya kepemimpinan maka kinerja karyawan akan semakin baik pula dengan semakin baiknya budaya organisasi.

ABSTRACT

Misroni, Alamsyah. 2018. *THESIS*. Title: “*The Influence of Leadership Style on Employee Performance Is Mediated in Organizational Culture at PT. Eka Agency Management*”.

Advisor : Dr. Muhammad Sani Supriyanto, SE., M.Si

Keywords : *Employee Performance, Leadership Style, Organizational Culture*

Employee performance is a function of the ability of workers to accept work goals. Employees play an important role in carrying out all activities of the company in order to grow and develop to maintain the survival of the company. Efforts to improve employee performance can be done with a good leadership style and a supportive organizational culture. Leaders really need to pay attention to the leadership style and organizational culture in the process of influencing, directing the activities of the group members and coordinating the goals of the members and the goals of the organization so that both can be achieved. This study aims to determine the direct effect of leadership style on employee performance and find out whether there is an indirect influence on leadership style on employee performance mediated by organizational culture.

The population in this study were employees of PT. Eka Agency Management. The sample in this study was taken by proportional random sampling technique, which amounted to 54 people. The data analysis method used is descriptive analysis, and the data analysis used is Path Analysis with the help of SPSS 16 software.

The results showed that the direct influence of leadership style tests showed a positive and significant influence on employee performance. So that the better the leadership style, the better the employee's performance will be. While the indirect effect test shows a positive and significant influence on employee performance through organizational culture. The better the leadership style, the better the employee's performance will be with the better organizational culture.

مستخلص البحث

مسراني علمشاه. 2018، البحث الجامعي. الموضوع: "آثار أسلوب القيادة على إجراء الموظفين بوسيلة الثقافة التنظيمية في PT. Eka Agency Management".
 المشرف : د. محمد ثاني سوفريانتو
 الكلمة الرئيسية : إجراء الموظفين، أسلوب القيادة، الثقافة التنظيمية.

إجراء الموظفين هو إحدى الوظائف من وظائف قدرة الموظفين في قبول أهداف الأعمال. استعمل الموظفون دوراً مهماً في تنفيذ جميع أنشطة الشركة من أجل النمو والتطور على بقاء الشركة. من المحاولة على ارتفاع إجراء الموظفين هي بأحسن أسلوب القيادة وثقافة المنظمة الجيدة. ينبغي على كل رئيس الشركة أن يهتم بأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية في عملية التأثير والتوجيه والتنسيق أهداف الموظفين وأهداف الشركة، حتى تحقق كل منهما. ومن أهداف هذا البحث لمعرفة آثار مباشر لأسلوب القيادة على إجراء الموظفين ومعرفة آثار غير مباشر لأسلوب القيادة على إجراء الموظفين بوسيلة الثقافة التنظيمية.

المجتمع في هذا البحث هو موظف في PT. Eka Agency Management . والعينة في هذا البحث يأخذ بطريقة أخذ العينات العشوائية النسبي، وعددها 54 شخصاً. والطريقة تحليل البيانات المستخدمة هي التحليل الوصفي وتحليل البيانات المستخدم هو تحليل المسار بوسيلة برنامج SPSS 16.

ونائج هذا البحث تدل على أن اختبار للتأثير المباشر لأسلوب القيادة أظهر تأثيراً إيجابياً وهامياً على إجراء الموظفين. لذا، إذا كان أسلوب القيادة أفضل، فكان إجراء الموظفين أفضل. بل بينما يظهر اختبار التأثير غير المباشر تأثيراً إيجابياً وهامياً على أداء الموظف من خلال الثقافة التنظيمية. كلما كان أسلوب القيادة أفضل، فكان إجراء الموظفين أفضل مع الثقافة التنظيمية الأفضل.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Era globalisasi, persaingan perusahaan semakin tinggi dan semakin kompleks sehingga setiap perusahaan di tuntut untuk memperbaiki hal-hal yang terkait dalam setiap perusahaan dan lebih responsive agar terus bertahan dan terus berkembang. Hal-hal yang mesti diperbaiki adalah baik disemua aspek khususnya pada sumber daya manusia. Oleh karena itu sumber daya manusia pada setiap perusahaan harus diperhatikan agar sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan selalu senantiasa terjaga, baik kesehatan, kompensasi ataupun kinerja sumber daya yang ada dalam perusahaan tersebut.

Gaya kepemimpinan yang baik adalah gaya kepemimpinan yang dapat memberikan motivasi kerja pada bawahannya. Widyatmini dan Hakim (2008:169) mengatakan seorang pemimpin harus melakukan berbagai keahlian, pengalaman, kepribadian dan motivasi setiap individu yang dipimpinnnya. Gaya kepemimpinan yang efektif dibutuhkan dalam suatu perusahaan untuk dapat meningkatkan kinerja semua karyawan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan.

Selain gaya kepemimpinan, keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuannya dapat dipengaruhi juga oleh Budaya organisasi. Dimana budaya organisasi merupakan pola, norma, keyakinan, dan nilai-nilai yang berlaku dalam suatu perusahaan, pola, norma, keyakinan dan nilai tersebut dapat mempengaruhi tindakan atau perilaku sumber daya manusia atau karyawan yang

ada dalam suatu organisasi atau perusahaan sehingga berimplikasi terhadap kinerja karyawan yang ada dalam suatu organisasi atau perusahaan.

Menurut Schein (1992:12), budaya organisasi adalah pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi.

Kinerja sumber daya manusia atau karyawan dalam suatu perusahaan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor yang diantaranya gaya kepemimpinan dan budaya organisasi. Dimana gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dapat mempengaruhi perilaku-perilaku karyawan dalam suatu perusahaan.

Kinerja merupakan suatu fungsi kemampuan pekerja dalam menerima tujuan pekerjaan. Tingkat pencapaian dan interaksi antara tujuan dan kemampuan pekerja menurut Gorden dalam Nawawi (2006:63). Dengan definisi tersebut dapat dikatakan bahwa karyawan memegang peranan penting dalam menjalankan segala aktivitas perusahaan agar dapat tumbuh dan berkembang mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan.

Upaya-upaya dalam meningkatkan kinerja karyawan seorang pemimpin yang ideal harus memiliki gaya kepemimpinan yang baik sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Seorang pemimpin sangat perlu memperhatikan gaya kepemimpinannya dalam proses mempengaruhi, mengarahkan kegiatan anggota kelompoknya serta mengordinasikan tujuan anggota dan tujuan organisasi agar keduanya dapat tercapai.

Penelitian terdahulu mengenai kepemimpinan terhadap kinerja karyawan antara lain dilakukan oleh Maharani *et al.* (2013), El Majid *et al.* (2015), Ghandi

et al. (2013), Sulianti *et al.* (2016) menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian terdahulu hanya menjelaskan tentang pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian terdahulu mengenai kepemimpinan terhadap kinerja karyawan telah dilakukan oleh beberapa penelitian, diantaranya paracha *et al.*(2012), Widayati dan Putranto (2015), Masa'deh *et al.* (2016), Habba (2017), menemukan bahwa terdapat hubungan yang positif antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Disisi lain Fernandez and Awamleh (2004) menyatakan bahwa tidak terdapat hubungan langsung antara kepemimpinan dengan kinerja karyawan.

Karyawan yang telah memahami nilai-nilai dalam suatu organisasi akan menjadikan nilai tersebut sebagai kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan di wujudkan menjadi perilaku keseharian mereka dalam bekerja, sehingga akan menjadi kinerja individu dan masing - masing kinerja individu yang baik akan menimbulkan kinerja organisasi atau karyawan yang baik pula.

Objek penelitian ini adalah PT. Eka Agency Manajemen yang dikenal dengan EAM Financial yang bekerjasama dengan perusahaan Asuransi jiwa terbesar di Asia yang merupakan salah satu perusahaan asuransi jiwa patungan terkemuka di Indonesia sebagai pelopor dan pelaku bisnis *Bannc assurance* yang dominan serta meraih berbagai penghargaan dalam industri asuransi jiwa. EAM Finansial memiliki berbagai produk asuransi termasuk asuransi jiwa, asuransi kesehatan, asuransi kecelakaan diri dan asuransi yang dikaitkan dengan investasi serta produk dana pensiun yang merupakan produk dari perusahaan asuransi jiwa terbesar di Asia. EAM Finansial merupakan perusahaan organisasi pendukung

pemasaran yang menyediakan sistem yang telah teruji dan terbukti keberhasilannya untuk membangun asset berupa jaringan yang terus berkembang.

EAM Finansial didirikan oleh Eka Putra Sakti, SE.,ChFC. CFF pada September 1994 dan telah berpengalaman lebih dari 15 tahun sebagai kantor pemasaran terbaik di Indonesia hal ini dibuktikan dengan berbagai penghargaan yang berhasil diperoleh sejak tahun 2004-2008, yaitu meraih predikat *Four Star agency* yaitu *Agency* tertinggi.

Perusahaan EAM Finansial menarik diteliti karena karyawan (*marketing*) harus bisa “*survive*” dalam tuntutan perusahaan untuk mendapatkan nasabah dan merekrut agen (*Marketing*), Karena kedua hal tersebut sangat berhubungan erat terhadap level dan pendapatan yang akan diperoleh diperusahaan tersebut. Sehingga perlu adanya perhatian khusus kepada para Agen (*Marketing*) agar mereka dapat menjadi Agen (*Marketing*) yang berkualitas dalam hal mencari Nasabah dan para agen dengan salah satu faktornya yaitu pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan yang diterapkan oleh Pimpinan PT. Eka Agency Management.

Terdapat banyak Fakta dilapangan bahwa pemimpin di PT. Eka Agency Management dan para agen (*Marketing*) memiliki tujuan yang sama akan tetapi perilaku serta sifat mereka berbeda, dilihat dari kinerja mereka, bagaimana peningkatan hasil yang dicapai oleh setiap Agen (*Marketing*). Berawal dari ketidakmampuan pemimpin perusahaan dalam hal memberi motivasi dan arahan kepada para agen (*Marketing*) yang membuat produksi para agen (*Marketing*) menurun secara drastis. Dilihat dari pengaruh Budaya organisasi perusahaan bahwa pemimpin di PT. Eka Agency Management masih belum bisa bersikap

tegas kepada setiap agen (*marketing*) untuk mengarahkan mereka menjadi agen (*Marketing*) yang dipimpin atau terkordinasi.

Berdasarkan uraian diatas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Budaya Organisasi Pada PT. Eka Agency Management”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan pada PT. Eka Agency Management ?
2. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi pada PT. Eka Agency Management ?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Eka Agency Management.
2. Untuk mengetahui pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi pada PT. Eka Agency Management.?

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai sarana informasi untuk meningkatkan wawasan dan pengetahuan tentang pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap peningkatan kinerja karyawan dalam perusahaan

1.4.2 Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dibangun suatu model yang bermanfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan antara lain :

1. Bagi Peneliti

Untuk menambah wawasan pengetahuan dan lebih memahami gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi.

2. Bagi Perusahaan

Sebagai bahan masukan atau informasi tambahan bagi perusahaan dan pihak pihak yang berkepentingan didalam perusahaan dan dapat menjadi bahan pertimbangan untuk menetapkan kebijakan perusahaan tentang gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi.

3. Bagi Pengembangan Ilmu Pengetahuan

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sebuah referensi untuk penelitian selanjutnya yang lebih mendalam khususnya dalam gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Empiris

Sebelum penelitian ini dilakukan sudah ada yang meneliti tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Budaya Organisasi. Hal tersebut akan dikemukakan berikut ini:

1. Suharyanto (2011) melakukan penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Universitas PGRI Adi Buana Surabaya. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh bahwa. (1). Secara simultan Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai dengan melalui uji *model summary* (R²) sebesar memberi sumbangan 42,8 % dan dari uji F hitung ditunjukkan dengan nilai 32,917 dengan probabilitas $0,000 < 0,05$ berarti H_0 ditolak H_a diterima artinya koefisien bebas secara simultan mempengaruhi koefisien terikat. (2). Secara parsial Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai dari t hitung sebesar 3,664 dan t tabel 1,96 serta nilai Signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$, sehingga H_0 yang diajukan ditolak H_a diterima dan memberi sumbangan sebesar 34,4 %. Dan (3) Secara parsial Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai dari t hitung sebesar 4,338 dan t tabel 1,96 serta nilai Signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$, sehingga H_0 yang diajukan ditolak H_a diterima dan memberi sumbangan sebesar 40,7 %.
2. Handoko (2012) melakukan penelitian tentang pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada Pondok Serrata. Berdasarkan hasil penelitian dengan metode kuesioner dan telah diuji

menggunakan analisis regresi linier berganda yang menghasilkan kepemimpinan (0.2010), budaya organisasi (+0.203), Budaya organisasi (+0.517) dan Disiplin Kerja (0.517). Berdasarkan perhitungan tersebut, disimpulkan bahwa penelitian menunjukkan tingkat. Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Disiplin Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan Pada Pondok Serrata. Hasil penelitian memberikan saran. Dengan Budaya Organisasi yang baik, maka akan meningkatkan kinerja karyawan dan pada akhirnya meningkatkan nilai perusahaan.

3. Nizar (2011) melakukan penelitian tentang analisis pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (persero) cabang Kudus. Metode analisis data yang digunakan adalah analisa regresi linier berganda, dengan menggunakan bantuan program SPSS. Hasil pengujian terhadap hipotesis, menunjukkan bahwa koefisien, budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Sedangkan kepemimpinan juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil nilai koefisien determinasi yang kecil menunjukkan bahwa kemampuan koefisien independen (budaya organisasi dan kepemimpinan) dalam menjelaskan koefisien dependen (kepuasan kerja karyawan) sangat terbatas.

4. Arif (2010) melakukan penelitian tentang pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Mega cabang Semarang. Penelitian ini menggunakan metode regresi linier berganda. Hasil analisis regresi linier berganda diperoleh bahwa koefisien yang paling mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepemimpinan, hal ini dibuktikan dengan nilai

standar dized koefficient yang terbesar. Kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin baik kepemimpinan, maka kinerja karyawan akan meningkat. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Artinya apabila budaya organisasi semakin baik, maka kinerja karyawan akan meningkat.

5. Acar (2012) melakukan penelitian tentang “ *Organizational culture, leadership style and organizational commitment in Turkish logistic industry*”. Tujuan penelitian ini untuk menggali pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan pada komitmen organisasi. Data dianalisis menggunakan SPSS v.15. Penelitian ini menemukan hubungan positif antara kepemimpinan dan budaya organisasi pada komitmen organisasi, pada konteks perusahaan Industri.
6. Al-Tameemi and Alshawi (2014) melakukan penelitian tentang “*The impact of organizational culture and leadership on performance improvement in Iraq*”. Pengumpulan data melalui wawancara. Penelitian ini melalui wawancara menemukan terdapat gaya kepemimpinan yang lemah. Dan penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya terdapat hubungan budaya organisasi, karyawan dan kepemimpinan pada kinerja organisasi.
7. Ahmad (2012) melakukan penelitian “*Impact of organizational culture on performance management practices in Pakistan*”. Penelitian ini menggunakan *Eksploratory Reseach*. Data dianalisis dengan metode regresi, penelitian ini menemukan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja.

8. Ogbonna and Harris (2000) melakukan penelitian tentang “*Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies*”. Penelitian ini bertujuan untuk meneliti gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan kualitatif dan dimediasi oleh budaya organisasi.
9. Habba, et al (2017) melakukan penelitian tentang “*The Effect of Leadership, Organisational Culture and Work Motivation on Job Satisfaction and Job Performance among Civil Servants in Maros District Technical Working*”. Alat analisis yang digunakan adalah Analisis Struktur Momen Versi 20. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, tetapi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap terhadap kinerja pegawai negeri melalui kepuasan kerja. Budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh terhadap terhadap kinerja pegawai negeri melalui kepuasan kerja. Motivasi kerja pegawai berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai dan kepuasan kerja pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
10. Sani dan Troena (2012) berjudul “Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual Terhadap Kepemimpinan Transformasional , Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajer (Studi di Bank Syariah Kota Malang).” Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual berpengaruh signifikan terhadap kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan kinerja manajer. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

11. Sani dan Maharani (2012) berjudul *“The Impact of Transformasional Leadership and Organizational Commitment On Job Performance With The Among Lecturers of Faculty in the Islamic Maulana Malik Ibrahim State University: The Mediating Effects of Organizational Citizenship Organisational Citizenship Behavior”*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Transformasional dan komitmen organisasi serta perilaku anggota organisasi berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan pada perilaku anggota organisasi. Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh terhadap perilaku anggota organisasi dan Perilaku anggota organisasi berpengaruh terhadap kinerja.

Pada Tabel 2.1
Hasil-hasil Penelitian Terdahulu

No	Nama/ta hun	Judul	Varabel	Hasil penelitian
1	Suharyanto (2011)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Universitas PGRI Adi Buana Surabaya	-Gaya Kepemimpinan -Budaya Organisasi -Kinerja	Berdasarkan uji analisis yg dilakukan ditemukan bahwa secara simultan GayaKepemimpinan dan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja
2	Handoko (2012)	Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pondok Serrata	- Kepemimpinan, -Budaya Organisasi, -Disiplin Kerja,dan -Kinerja	berdasarkan penelitian menunjukkan tingkat Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Disiplin Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan Pada. Hasil penelitian memberikan saran Dengan Budaya Organisasi yang baik,

				akan meningkatkan kinerja karyawan
3	Nizar (2011)	Analisis pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (persero) cabang Kudus	-kepemimpinan -Budaya organisasi -kepuasan kerja Karyawan	Hasil pengujian terhadap hipotesis, menunjukkan bahwa variabel : budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Sedangkan kepemimpinan juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
4	ARIF (2010)	Pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. bank mega cabang semarang	-Kepemimpinan -Budaya organisasi -kinerja karyawan	Hasil analisis regresi linier berganda diperoleh bahwa factor yang paling mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepemimpinan hal ini di buktikan dengan nilai standar dized yang terbesar.
5	Acar (2012)	<i>Organizational culture, leadership styles and organizational commitment in Turkish logistics industry</i>	-budaya organisasi - gaya kepemimpinan - komitmen organisasi	penelitian ini menemukan hubungan positif antara kepemimpinan dan budaya organisasi pada komitmen organisasi, pada konteks perusahaan Industri.
6	Al-Tameemi and Alshawi (2014)	<i>The impact of organisatioal culture and leadership on performance improvement in Iraq</i>	- Budaya organisasi - Kepmimpinan - Kinerja	menemukan terdapat gaya kepemimpinan yang lemah.
7	Ahmad (2012)	<i>Impact of organizational culture on performance</i>	-budaya organisasi -kinerja	menemukan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara

		<i>management practices in Pakistan</i>		budaya organisasi terhadap kinerja.
8	Ogbonna and Harris (2000)	<i>Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from Uk companies</i>	-gaya kepemimpinan -budaya organisasi -kinerja	Penelitian ini bertujuan untuk meneliti gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan
9	Habba, et al (2017)	<i>The Effect of Leadership, Organisational Culture and Work Motivation on Job Satisfaction and Job Performance among Civil Servants in Maros District Technical Working</i>	kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi, kepuasan kerja, kinerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, tetapi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai 2. kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai negeri melalui kepuasan kerja. 3. budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai negeri melalui kepuasan kerja. 4. Motivasi kerja pegawai berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai . 5. Tingkat kepuasan kerja pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
10	Sani dan Troena (2012)	Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan	kecerdasan emosional, kecerdasan spiritual terhadap	1. Kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual secara

		Spiritual Terhadap Kepemimpinan Transformasional , Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajer (Studi di Bank Syariah Kota Malang	kepemimpinan transformasional , kepuasan kerja dan kinerja manajer	parsial berpengaruh signifikan terhadap kepemimpinan transformasional , kepuasan kerja dan kinerja manajer. 2. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja. 3. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
11	Sani dan Maharani (2012)	<i>The Impact of Transformasional Leadership and Organizatioan Committment On Job Performance With The Among Lecturers of Faculty in tehe Islamic Maulanan Malik Ibrahim State University: The Mediating Effects of Organizational Citizenship Organisational Citizhenship Behavior.</i>	kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, perilaku anggota organisasi, kinerja	1. Kepemimpinan Transformasional dan komitmen organisasi serta perilaku anggota organisasi berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja. 2. komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan pada perilaku anggota organisasi. 3. Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh terhadap perilaku anggota organisasi 4. perilaku anggota organisasiberpengaruh terhadap kinerja

Sumber: Data diolah, 2018

Dari penelitian terdahulu diatas, yang membedakan dengan penelitian sekarang yaitu variabel yang digunakan adalah gaya kepemimpinan, budaya

organisasi dan kinerja karyawan. Sedangkan dalam penelitian ini saya menggunakan metode analisis jalur (*Path Analysis*) untuk mengetahui gaya kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan dan gaya kepemimpinan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi, sedangkan peneliti lain ada yang menggunakan analisis regresi berganda dan regresi sederhana.

2.2 Kajian Teoritis

2.2.1 Kepemimpinan

Kepemimpinan atau *leadership* merupakan ilmu terapan dari ilmu-ilmu sosial, sebab prinsip-prinsip dan rumusan-rumusannya bermanfaat dalam meningkatkan kesejahteraan manusia. Sebagai langkah awal untuk mempelajari dan memahami segala sesuatu yang berkaitan dengan aspek-aspek kepemimpinan dan permasalahannya, perlu dipahami terlebih dahulu makna atau pengertian dari kepemimpinan melalui berbagai macam perspektif.

Anoraga (2003) menyatakan bahwa seorang pemimpin adalah seorang yang mempunyai wewenang untuk memerintah orang lain yang didalam pekerjaannya untuk mencapai tujuan organisasi memerlukan bantuan orang lain.

Arep & Tanjung (2002:235) menerangkan bahwa “Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk menguasai atau mempengaruhi orang lain atau masyarakat yang saling berbeda-beda menuju kepada pencapaian tujuan tertentu.

Armstrong (dalam sudarmanto,2009) menyatakan kepemimpinan adalah proses memberi inspirasi kepada semua karyawan agar bekerja sebaik-baiknya untuk mencapai hasil yang diharapkan.

Menurut heidjrachman dan Husnan (2008) kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu.

Robbins (2006:432) menyatakan kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran.

Saal dan Knight (dalam Ivancervich, dkk 2007). Kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi orang lain untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi yang relevan.

Sementara itu Nimran (1997) mengatakan bahwa kepemimpinan atau *leadership* dapat diartikan sebagai proses mempengaruhi perilaku orang lain agar berperilaku seperti yang dikehendaki. Pengertian ini tidak menggambarkan adanya ikatan organisasi, oleh karena itu proses kepemimpinan dapat terjadi diberbagai organisasi.

Maharani (2013) mengemukakan bahwa kepemimpinan merupakan :

1. Suatu konsep relasi (*relational concept*). Kepemimpinan hanya ada dalam proses relasi dengan orang lain (para pengikut). Apabila tidak ada pengikut maka tidak ada pemimpin.
2. Kepemimpinan merupakan suatu proses. Agar bisa memimpin, pemimpin harus melakukan sesuatu.
3. Kepemimpinan harus membujuk orang-orang lain untuk mengambil tindakan. Pemimpin membujuk pengikutnya melalui berbagai cara, seperti melakukan otoritas yang terlegitimasi, menciptakan model (menjadi teladan), penetapan sasaran, memberi imbalan dan hukuman, mengkomunikasikan visi.

Kartono (2005:153) menyatakan kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan suatu usaha kooperatif mencapai tujuan yang sudah direncanakan.

Berdasarkan definisi–definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan :

1. kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai.
2. Suatu konsep relasi, pemimpin hanya ada pada proses relasi dengan orang lain.
3. Kepemimpinan harus membujuk orang lain untuk mengambil tindakan.

2.2.2 Gaya Kepemimpinan

Menurut Tjiptono (2006:161) gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Sementara itu, pendapat lain menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan-tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain (Hersey, 2004:29).

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).

2.2.3 Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan

Adapun gaya kepemimpinan menurut young (dalam kartono, 2005) sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan otoriter

Gaya kepemimpinan ini menghimpun sejumlah perilaku atau gaya kepemimpinan yang bersifat terpusat pada pemimpin sebagai satu-satunya penentu, penguasa dan pengendali anggota organisasi dan kegiatannya dalam usaha mencapai tujuan organisasi.

2. Gaya kepemimpinan demokratis

Gaya kepemimpinan yang menempatkan sebagai faktor pendukung terpenting dalam kepemimpinan yang dilakukan dan mengutamakan orientasi pada hubungan dengan anggota organisasi.

3. Gaya kepemimpinan bebas

Gaya kepemimpinan ini pada dasarnya berpandangan bahwa anggota organisasi mampu mandiri dalam membuat keputusan atau mampu mengurus dirinya masing-masing, dengan sedikit mungkin pengarahan atau pemberian petunjuk dalam merealisasikan tugas pokok masing-masing sebagai bagian dari tugas pokok organisasi.

2.2.4 Indikator kepemimpinan

Indikator kepemimpinan menurut Soekarso, (2010)

1. Pengaruh
 - a. Hubungan baik antara pemimpin dan karyawan
 - b. Sikap pemimpin sehari-hari
 - c. Pemimpin memberikan contoh dalam mematuhi peraturan perusahaan
2. Legimitasi
 - a. Keadilan pemimpin dalam memberikan sanksi kepada karyawan.
 - b. Pemimpin dapat mendelegasikan wewenang dengan baik.
 - c. Pemberian penghargaan atas prestasi karyawan

3. Tujuan

- a. Tanggung jawab terhadap tugas
- b. Pemberian bimbingan, arahan, dan dorongan kepada karyawan.
- c. Pemberi kebebasan bagi karyawan untuk memberikan pendapat.

2.2.5 Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

Gaya Kepemimpinan mengandung arti kemampuan mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu (Sujak, 1990:56). Dengan demikian dari seorang pemimpin dapat berpengaruh terhadap kinerja. Banyak penelitian tentang kepemimpinan telah menguji antara kepemimpinan dengan kinerja yaitu Yukl (1998) mengatakan bahwa teori *part goa*/tentang kepemimpinan telah di kembangkan untuk menjelaskan bagaimana perilaku seorang pemimpin mempengaruhi kepuasan dan kinerja karyawan.

2.2.6 Kepemimpinan dalam Pandangan Islam

Yukl (1998) menyebutkan bahwa pada dasarnya keberhasilan kepemimpinan tidak hanya tergantung pada sifat-sifat atau karakteristik personal seseorang, tetapi juga tergantung pada apa yang dilakukan seorang pemimpin. Dengan demikian kepemimpinan mulai dilihat pada keterampilan kepemimpinan yang lebih merupakan pada pendekatan perilaku yang berorientasi pada tugas dan berorientasi pada orang/ hubungan. Dengan demikian melalui komunikasi yang baik dan efektif akan memberikan fasilitas kelancaran kerja dan merupakan sarana primer untuk mengubah tingkah laku dengan jalan mempengaruhi dan meyakinkan para pengikutnya atau bawahan.

Dalam surah al-Baqarah (2) ayat 124, diuraikan tentang pengangkatan Nabi Ibrahim sebagai imam/ pemimpin:

وَإِذِ ابْتَلَىٰ إِبْرَاهِيمَ رَبُّهُ بِكَلِمَاتٍ فَأَتَمَّهُنَّ ۗ قَالَ إِنِّي جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامًا ۗ قَالَ وَمِنَ الذُّرِّيَّةِ ۗ قَالَ لَا يَنَالُ عَهْدِي الظَّالِمِينَ (١٢٤)

Dan (ingatlah), ketika Ibrahim diuji tuhanya dengan beberapa kalimat (perintah dan larangan), lalu Ibrahim menunaikannya. Allah berfirman: “sesungguhnya aku akan menjadikanmu imam bagi seluruh manusia”. Ibrahim berkata: “(Dan saya mohon juga) dari keturunanku”. Allah berfirman: “Janji-Ku (ini) tidak mengenai orang zalim”.

Dalam pandangan islam setiap individu adalah pemimpin apalagi seorang manajer. Ia diberi kepercayaan dan amanah oleh organisasi atau perusahaan untuk melakukan tugasnya dengan baik dan benar, dan harus bertanggung jawabkannya pada organisasi atau perusahaan dan tentunya pada Allah SWT. Hal ini tercermin dalam hadist berikut:

Rasululloh SAW. Bersabda: “Setiap kamu adalah pemimpin, dan setiap pemimpin akan dimintai pertanggung jawaban dari yang dipimpinnya, seorang laki-laki adalah pemimpin dan akan dimintai pertanggung jawaban dalam keluarganya, seorang perempuan adalah pemimpin dalam rumah suaminya, dan akan dimintai pertanggung jawaban, pekerja adalah pemimpin dalam hartanya, akan dimintai pertanggung jawaban dari yang dipimpinnya. Setiap kamu adalah pemimpin akan dimintai pertanggung jawaban dari yang dipimpinnya”.

Pemimpin zaman ini adalah pemimpin yang dimaksud dalam firman Allah SWT. Dalam surah An-Nur (24) ayat 55:

وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا
 أُسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِن قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَى لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُم مِّن بَعْدِ
 خَوْفِهِمْ أَمْنًا يَعْبُدُونَنِي لَا يُشْرِكُونَ بِي شَيْئًا وَمَن كَفَرَ بَعْدَ ذَلِكَ فَأُولَٰئِكَ هُمُ
 الْفَاسِقُونَ ﴿٥٥﴾

Dan Allah telah berjanji kepada orang-orang yang beriman diantara kamu dan mengerjakan amal-amal yang saleh bahwa Dia sungguh-sungguh akan menjadikan mereka berkuasa dimuka bumi, sebagaimana Dia telah menjadikan orang-orang sebelum mereka berkuasa, dan Dia meneguhkan bagi mereka agama yang telah diridhai-Nya untuk mereka, dan Dia benar-benar akan menukar (keadaan) mereka, sesudah mereka dalam ketakutan menjadi aman sentausa. Mereka tetap menyembah-Ku dengan tiada mempersekutukan sesuatu apapun dengan Aku. Dan barangsiapa yang (tetap) kafir sesudah (janji) itu, maka mereka itulah orang-orang yang fasik.

2.3 Budaya Organisasi

2.3.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*believes*) atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasi. (Sutrisno, 2010).

Budaya organisasi merupakan cara hidup dan gaya hidup dari suatu organisasi yang merupakan pencerminan dari nilai-nilai atau kepercayaan yang selama ini dianut oleh anggota organisasi. (Ermawan, 2007).

Budaya organisasi secara sederhana sebagai “*the way we do things around here.*” Yang dimaksudkannya adalah sebuah budaya organisasi mencerminkan cara mereka melakukan sesuatu (membuat keputusan, melayani orang, dsb), yang

dapat dilihat dan dirasakan terutama oleh orang diluar organisasi tersebut (Marvin Bower dalam Ruky, (2003).

Budaya organisasi adalah Pola asumsi dasar diciptakan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat mereka menyesuaikan diri dengan masalah-masalah eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja cukup baik serta dianggap berharga, dan karena itu diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang benar untuk menyadari, berpikir dan merasakan hubungan dengan masalah tersebut. (Luthans, 2006).

Budaya itu adalah sistem makna dan keyakinan bersama yang dianut oleh para anggota organisasi yang menentukan, sebagian besar cara mereka bertindak satu terhadap yang lain dan terhadap orang luar. (Robbins, 2007).

Ivancevich (2007:44) mendefinisikan bahwa budaya organisasi adalah apa yang dipersepsikan karyawan dan cara persepsi itu menciptakan suatu pola. Robbins (2003:247) mengatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi.

Setiap organisasi mempunyai budaya organisasi yang mempengaruhi semua aspek organisasi dan perilaku anggotanya secara individual atau kelompok. Schein (2006) mendefinisikan sebagai berikut pola asumsi dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh suatu kelompok orang selagi mereka belajar untuk menyelesaikan problem-problem, menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal dan berintegrasi dengan lingkungan internal. Dalam kehidupan masyarakat sehari-hari tidak terlepas dari ikatan budaya yang diciptakan. Ikatan budaya tercipta oleh masyarakat yang bersangkutan, baik dalam keluarga, organisasi, bisnis maupun bangsa.

Menurut Cushway dan Lodge (2000), budaya organisasi merupakan sistem nilai organisasi dan akan mempengaruhi cara mengerjakan pekerjaan dan cara para karyawan berperilaku. Dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan budaya organisasi dalam penelitian ini adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota organisasi, yang kemudian mempengaruhi cara bekerja dan berperilaku dari para anggota organisasi.

Menurut Schein (1992:12), budaya organisasi adalah pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi. Untuk itu harus diajarkan kepada anggota termasuk anggota yang baru sebagai suatu cara yang benar dalam mengkaji, berpikir dan merasakan masalah yang dihadapi.

Menurut Drucker dalam Tika (2006:14) budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian diwariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terhadap masalah-masalah yang terkait.

Berdasarkan definisi dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan suatu prinsip dasar dari suatu organisasi. Hal ini meliputi berbagai nilai, keyakinan, norma, dan perilaku yang dianut oleh organisasi dan menjadi ciri khas dari organisasi tersebut.

2.3.2 Fungsi Budaya 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 Kreitner dan Kinicki (2003:83-86) yaitu :

1. Memberi anggota identitas organisasional, menjadikan perusahaan diakui sebagai perusahaan yang inovatif dengan mengembangkan produk. Identitas organisasi menunjukkan ciri khas yang membedakan dengan organisasi lain yang mempunyai sifat khas yang berbeda.
2. Memfasilitasi komitmen kolektif, perusahaan mampu membuat pekerjaan bangga menjadi bagian dari padanya. Anggota organisasi mempunyai komitmen bersama norma-norma dalam organisasi yang harus diikuti dan tujuan bersama yang harus dicapai.
3. Meningkatkan stabilitas sistem sosial sehingga mencerminkan bahwa lingkungan kerja dirasakan positif dan diperkuat, konflik dan perubahan dapat dikelola secara efektif. Dengan kesepakatan bersama tentang budaya

organisasi yang harus dijalani mampu membuat lingkungan dan interaksi sosial berjalan dengan stabil dan tanpa gejolak.

4. Membentuk perilaku dengan membantu anggota menyadari atas lingkungannya. Budaya organisasi dapat menjadi alat untuk membuat orang berfikiran sehat dan masuk akal.

Menurut Robbins (2008:28-735) mengemukakan pandangannya tentang terciptanya dan kelangsungan suatu budaya organisasi diturunkan dari filsafat pendirinya, kemudian nilai-nilai tersebut dipengaruhi secara kuat oleh kriteria-kriteria tertentu untuk di seleksi.

Jadi dapat disimpulkan bahwa fungsi budaya organisasi merupakan Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan organisasi maupun kelompok lain dan membentuk perilaku dengan membantu anggota menyadari atas lingkungannya.

2.3.3 Tipe Budaya Organisasi

Kreitner dan Kinicki (2003:83-87) mengemukakan tipe-tipe budaya organisasi antara lain :

1. Keyakinan normatif, mencerminkan pemikiran dan keyakinan sebuah kelompok atau organisasi tertentu diharapkan menjalankan tugasnya dan berinteraksi dengan orang lain.
2. Budaya konstruktif adalah budaya dimana para karyawan didorong untuk berinteraksi dengan orang lain dan mengerjakan tugas dan proyeknya dengan

cara yang akan membantu mereka dalam memuaskan kebutuhannya untuk tumbuh dan berkembang.

2.3.4 Indikator budaya organisasi

Robbins (dalam sudarmanto, 2009:171) mengatakan penelitian meneunjukkan ada tujuh karakteristik utama yang secara keseluruhan menunjukkan hakikat budaya sebuah organisasi, yaitu:

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko, yaitu sejauh mana karyawan disorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
2. Perhatian terhadap detail, yaitu sejauh mana karyawan menjalankan presisi, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail.
3. Orientasi hasil, yaitu sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
4. Orientasi orang, yaitu sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada dalam organisasi.
5. Orientasi tim, yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja diorganisasi pada tim ketimbang pada individu-individu.
6. Keagresifan, yaitu sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai.
7. Kemantapan, yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankan status quo perbandingan dengan pertumbuhan.

2.3.5 Budaya Organisasi dalam pandangan islam.

Tidak seluruhnya budaya yang ada keliru dan bertentangan dengan islam. Syariah islam berkedudukan sebagai filter dan standar penilaian atas budaya asing. Didalam islam atau didalam fiqh (*ushul fiqh*) budaya dikenal dengan istilah “*Al-urfu*”, adat ata kebiasaan. Seseorang pemimpin atau manajer yang ingin meperoduksi sebuah budaya, diharuskan terlebih dahulu menentukan referensi yang ingin digunakan. Kemudian mengelola referensi tersebut sesuai dengan standar ilmiah yang telah ditentukan, hal ini untuk memastikan bahwa produk yang dihasilkan tidak akan melenceng dari koridor syari’at.

Islam selalu menghargai karya dan budaya masyarakat selama masih dalam koridor syari’at. Kemampuan untuk memprediksi tentang masa depan, atau memperkirakan hal-hal yang akan terjadi, mempersiapkan sesuatu sebelum terjadi, menyediakan payung sebelum hujan. Selanjutnya menentukan hukum “*preventif*” untuk jaga-jaga sebelum datangnya bencana dengan cara menutup semua jalan yang menuju “kerusakan”. Proses semacam ini didalam ilmu ushul fiqh terkenal dengan sebutan “*sad Al- Dzarai*” sebuah proses pengambilan hukum yang menekankan pandangan kedepan. Manajemen sangatlah penting apalagi dalam konteks manajemen islam, selain didasari oleh Al-qur’an dan Hadist diperlukan juga penjabaran hukum-hukum yang sifatnya mempelajari kaidah-kaidah, teori-teori dan sumber-sumber secara terinci dalam rangka menghasilkan hukum islam yang diambil dari sumber-sumber tersebut.

Tanpa disadari bahwa manajemen sudah ada sejak kehidupan ini ada, hal ini dibuktikan dengan bagaimana evolusi praktik-praktik manajemen sejak zaman Nabi Adam hingga Nabi Muhammad SAW. Sebagai contoh evolusi tersebut dapat dilihat ketika Allah SWT akan menciptakan Nabi Adam sebagai khalifah, Allah

menyampaikan dulu ide ini kepada malaikat. Hal ini menunjukkan adanya manajemen. Allah Maha kuasa untuk menciptakan manusia secara langsung tetapi malaikat diberitahu dahulu, diajak dialog dan berdiskusi terlebih dahulu mengenai ide tersebut. Didalam Al- qur'an surah Al- baqarah : 30

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا

وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴿٣٠﴾

Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah dimuka 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"

Ayat diatas menegaskan urgensi dialog dalam kehidupan. Hanya setan yang tidak ambil bagian karena ia memiliki kesombongan. Dalam sebuah organisasi, jika terdapat kesombongan, akan hancurlah perusahaan itu. Apalagi dengan kondisi zaman modern seperti sekarang ini, budaya dan adat masyarakat selalu berubah baik dari segi sosial, teknologi, ekonomi dan lain sebagainya, sehingga Islam membutuhkan hukum-hukum yang mengkaji tentang masalah-masalah keyakinan dengan didasari oleh Al-qur'an dan Hadist agar tidak berbenturan dengan ajaran islam yang haqiqi.

Dalam pandangan islam, segala sesuatu harus dilakukan secara rapi, benar, tertib dan teratur. Proses-prosesnya harus diikuti dengan baik. Sesuatu tidak boleh dilakukan secara asal-asalan. Hal ini merupakan prinsip utama dalam ajaran Islam, Rasulullah SAW bersabda dalam sebuah hadits yang diriwayatkan Imam Thabrani:

“sesungguhnya Allah sangat mencintai orang yang jika melakukan sesuatu pekerjaan, dilakukannya secara Itqan, (tepat, terarah, jelas dan tuntas)”. (HR Thabrani).

Demikian pula ketika kita melakukan sesuatu ini dengan benar, baik, terencana, dan terorganisasi dengan rapi, maka kita akan terhindar dari keraguan-keraguan dalam memutuskan sesuatu atau dalam mengerjakan sesuatu. Kita tidak boleh melakukan sesuatu yang didasarkan pada keragu-raguan. Sesuatu yang didasarkan pada keragu-raguan biasanya akan melahirkan hasil yang tidak optimal dan mungkin akhirnya tidak manfaat. Oleh karena itu, dalam hadist riwayat Imam Tirmidzi dan Nasa’I, Rasulullah SAW bersabda :

“Tinggalkan oleh engkau perbuatan yang meragukan, menuju perbuatan yang tidak meragukan.” (HR Tirmidzi dan Nasa’i).

2.3.6 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya tidak hanya ditentukan oleh keberhasilan implementasi prinsip-prinsip manajemen, seperti *Planning, organizing, leading* dan *controlling* saja, tetapi ada faktor lain yang lebih menentukan, yaitu budaya organisasi. Pegawai yang memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian dalam bekerja, sehingga akan menjadi kinerja individual.

Penelitian Kotter & Heskett (1992) terhadap berbagai jenis industri di Amerika menemukan bahwa budaya organisasi mempunyai dampak yang signifikan terhadap kinerja ekonomi perusahaan jangka panjang. Selain itu budaya juga berfungsi sebagai fasilitator tumbuhnya komitmen bersama sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap

serta perilaku para karyawan (Robbins (2003) menyatakan bahwa pengaruh sosialisasi pada kinerja karyawan seharusnya tidak terlewatkan. Kinerja bergantung pada pengetahuan akan apa yang harus atau tidak harus ia kerjakan. Memahami cara yang benar untuk melakukan suatu pekerjaan menunjukkan sosialisasi yang benar, selain itu penilaian terhadap kinerja seorang karyawan mencakup pula seberapa cocoknya didalam suatu organisasi.

2.4 Kinerja Karyawan

2.4.1 Definisi Kinerja

Kinerja merupakan perilaku organisasi yang secara langsung berhubungan dengan produksi barang atau penyampaian jasa. Informasi tentang kinerja organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting digunakan untuk mengevaluasi apakah proses kerja yang dilakukan organisasi selama ini sudah sejalan dengan tujuan yang diharapkan atau belum. Akan tetapi dalam kenyataannya banyak organisasi yang justru kurang atau bahkan tidak jarang ada yang mempunyai informasi tentang kinerja dalam organisasinya. Kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu (Tika, 2006:26).

Dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi dapat melakukan usaha-usaha dari sumberdaya yang berkualitas. Usaha ini dapat berupa pengembangan, perbaikan system kerja, sebagai kelanjutan penilaian terhadap prestasi kerja karyawan. Kinerja diartikan sebagai hasil dari usaha seseorang yang telah dicapainya dengan kemampuan yang telah dimilikinya pada kondisi tertentu.

Dengan demikian kinerja merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan dan persepsi tugas yang telah dibebankan (Timpe, 1999)

Menurut Robbins(2007:9) 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.

Menurut Hasibuan (2006:94) menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu.

Menurut Widodo(2005:78) kinerja adalah melakukan suatu kegiatan yang menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil yang diharapkan.

Menurut Mangkunegara (2001) istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *performance* (perestasi kerja sesungguhnya yang dicapai seseorang). Jadi pengertian kinerja adalah, “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Begitu pula menurut Byars dan Leslie (1995) mengemukakan pengertian kinerja adalah “*performance refers to the degree of accomplishment of task that make up individu job,*” yaitu menunjukkan derajat penyelesaian tugas yang menyertai pekerjaan seseorang.

Sedangkan menurut Hasibun (1990) kinerja adalah, “suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesanggupan serta waktu.”

Berdasarkan pengertian kinerja dari beberapa pendapat diatas, kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai oleh seseorang baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Scermerhorn, Hunt dan Osborn, (2000:256) terdapat tiga faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu atribut individu, kemampuan untuk bekerja dan dukungan operasional.

1. Atribut individu, dengan adanya berbagai atribut individu yang melekat pada individu akan dapat membedakan individu yang satu dengan yang lainnya. Faktor ini merupakan kecakapan individu untuk menyelesaikan tugas-tugas yang telah ditentukan, terdiri dari karakteristik demografi, misalnya: umur, jenis kelamin dan lain-lain, karakteristik kompetensi, misalnya: bakat, kecerdasan, kemampuan dan keterampilan dan karakteristik psikologi, yaitu nilai-nilai yang dianut, sikap dan kepribadian.
2. Kemampuan untuk Bekerja, dengan berbagai atribut yang melekat pada individu untuk menunjukkan adanya kesempatan yang sama untuk mencapai suatu prestasi, hanya untuk mencapai kinerja yang baik diperlukan usaha atau kemauan untuk bekerja keras karena kemauan merupakan suatu kekuatan pada individu yang dapat memacu usaha kerja serta dapat memberikan suatu arah dan ketekunan.
3. Dukungan Operasional, dalam mencapai kinerja karyawan yang tinggi diperlukan juga adanya dukungan atau kesempatan dari organisasi/ perusahaan.

Hal ini untuk mengantisipasi keterbatasan baik dari karyawan maupun perusahaan. Misal kelengkapan peralatan dan perlengkapan kejelasan dalam memberikan informasi.

Jadi kesimpulannya adalah tinggi rendahnya kinerja yang dicapai karyawan dipengaruhi tiga hal, dukungan serta kesempatan yang diberikan perusahaan adalah hak yang mutlak sedangkan kemampuan merupakan sesuatu yang ada didalam diri karyawan sendiri yang dapat dikembangkan.

2.4.3 Aspek-Aspek Penilaian Kinerja

Menurut Rivai, (2005:214) aspek-aspek kinerja karyawan dikelompokkan menjadi 2 yaitu:

- a. Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan metode, teknik, dan peralatan yang digunakan untuk pelaksanaan tugas serta pengalaman dan pelatihan.
- b. Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak diunit masing-masing ke dalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh, pada intinya individual tersebut memahami tugas, fungsi serta tanggung jawab karyawan.

2.4.4 Pengukuran Kinerja

Dalam organisasi pengukuran kinerja digunakan untuk melihat sejauh mana aktivitas yang selama ini dilakukan dengan membandingkan *output* atau hasil yang telah dicapai. Untuk melihat kinerja terdapat beberapa perbedaan diantara para ahli untuk mengukurnya. Menurut Kenerley dan Neely (2002), mengatakan bahwa pengukuran kinerja didefinisikan sebagai proses mengkuantifikasikan efisien dan efektif dari suatu tindakan.

Sementara itu, evaluasi kerja menurut Wibisono (2006) adalah penilaian kerja yang diperbandingkan dengan rencana atau standar-standar yang telah disepakati. Pada setiap pengukuran kinerja harus ditetapkan standarn pencapaian sebagai sarana kaji banding.

Menurut Dharma (1991) memberikan tolak ukur terhadap kinerja, yaitu :

- 1) Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan.
- 2) Kualitas, yaitu mutu yang dihasilkan.
- 3) Ketepatan waktu, yaitu kesesuaian dengan waktu yang telah ditetapkan.

Sedangkan wirawan (2009) mengatakan bahwa ukuran kinerja terdapat 3 (tiga) faktor, yaitu :

- a) Hasil kerja yang terdiri dari kuantitas, kualitas dan efisiensi dalam melaksanakan tugas.
- b) Perilaku kerja, yang terdiri dari disiplin kerja, inisiatif dan ketelitian.
- c) Sifat pribadi terdiri dari kepemimpinan, kejujuran, dan kreativitas.

Sedangkan Swasto (1996) mengemukakan bahwa pengukuran penilaian kerja secara umum didasarkan pada:

- 1) Kuantitas kerja, yaitu berapa besar hasil yang dicapai bila dibandingkan dengan target yang telah ditentukan.
- 2) Kualitas kerja, yaitu mutu hasil pekerjaan yang sesuai dengan standar.
- 3) Pengetahuan tentang pekerjaan, yaitu sejauh mana pemahaman terhadap tugas dan tanggung jawabnya.
- 4) Pendapat atau pernyataan, yaitu adanya kebebasan untuk memberikan saran, masukan dan kritikan terhadap organisasi.

- 5) Keputusan yang diambil, yaitu adanya keberanian untuk melakukan pengambilan keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukan.
- 6) Perencanaan kerja, yaitu adanya peran serta karyawan dalam memberikan konsep dan rencana kerja.
- 7) Organisasi kerja, yaitu adanya spesialisasi tugas yang menjadi tanggung jawab karyawan baik secara kelompok maupun individu.

2.4.5 Indikator Kinerja

Indikator menurut Mangkunegara (2001:75)

1. Kualitas, yaitu seberapa baik orang karyawan menjalankan apa yang seharusnya dikerjakan.
2. Kuantitas, yaitu seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini bisa dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.
3. Keandalan, yaitu seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.
4. Sikap, yaitu kemampuan individu untuk dapat melaksanakan pekerjaan yang sedang dilakukannya.

2.4.6 Kinerja Dalam Pandangan Islam

Kinerja dalam Islam biasa disebut dengan usaha seseorang dalam bekerja, sebagai manusia dengan segala resiko yang ditanggungnya kerja keras merupakan sunnatullah yang tidak dapat diragukan lagi. Selanjutnya terdapat karunia yang telah disediakan oleh Allah SWT. Manusia diperintahkan untuk *ibtigha'* (bekerja keras) dalam mencarinya karena semua itu tidak datang dengan sendirinya. Hal ini

juga berlaku bagi kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan. Sesuai dengan firman Allah Surah Al-Jum'ah: ayat 10:

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴿١٠﴾

Apabila telah ditunaikan shalat, maka bertebaranlah kamu di muka bumi; dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak supaya kamu beruntung.

Jika kita simak ayat yang lain maka tampak pula petunjuk yang tegas dan mendalam tentang berbagai sarana pemenuhan kebutuhan manusia yang telah disediakan oleh Allah SWT. Agar manusia dapat memanfaatkannya dengan efektif dan efisien. Dalam surah Fushshilat ayat 10:

Dan dia menciptakan di bumi itu gunung-gunung yang kokoh di atasnya. Dia memberkahinya dan Dia menentukan padanya kadar makanan-makanan (penghuni)nya dalam empat masa. (penjelasan itu sebagai jawaban) bagi orang-orang yang bertanya.

2.5 Kerangka Konsep

2.5.1 Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Dengan Kinerja

Kepemimpinan pada dasarnya adalah proses mempengaruhi orang lain. Selain itu kepemimpinan juga berarti kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang untuk tujuan tertentu. Dalam upaya mempengaruhi tersebut seorang pemimpin menerapkan gaya yang berbeda-beda dalam setiap situasi. Gaya kepemimpinan (*leadership styles*) merupakan berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Dari pengertian tersebut terungkap bahwa apa yang dilakukan oleh atasan

mempunyai pengaruh terhadap bawahan, yang dapat membangkitkan semangat dan kegairahan kerja maupun sebaliknya.

Kepemimpinan yang diperankan dengan baik oleh seorang pemimpin mampu memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik, hal ini akan membuat karyawan lebih hati-hati berusaha mencapai target yang diharapkan perusahaan, hal tersebut berdampak pada kinerjanya. Budaya organisasi mampu memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja yang berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Gaya Kepemimpinan mengandung arti kemampuan mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu (Sujak, 1990). Dengan demikian dari seorang pemimpin dapat berpengaruh terhadap kinerja. Banyak penelitian tentang kepemimpinan telah menguji antara kepemimpinan dengan kinerja yaitu Yukl (1998) mengatakan bahwa teori *part goa*/tentang kepemimpinan telah dikembangkan untuk menjelaskan bagaimana perilaku seorang pemimpin mempengaruhi kepuasan dan kinerja karyawan.

2.5.2 Hubungan Antara Budaya Organisasi Dengan Kinerja Karyawan

Pada dasarnya manusia atau seseorang yang berada dalam kehidupan organisasi berusaha untuk menentukan dan membentuk sesuatu yang dapat mengakomodasikan kepentingan semua pihak, agar dapat menjalankan aktivitasnya tidak berbenturan dengan berbagai sikap dan perilaku dari masing-masing individu. Sesuatu yang dimaksud adalah budaya dimana individu berada, seperti nilai, keyakinan, anggapan, harapan dan sebagainya. Budaya organisasi adalah nilai keyakinan bersama yang mendasari identitas perusahaan. Mengingat

budaya organisasi merupakan suatu kesepakatan bersama para anggota dalam organisasi atau perusahaan sehingga mempermudah lahirnya kesepakatan yang lebih luas untuk kepentingan perorangan. Keutamaan budaya organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi. Budaya organisasi mempengaruhi produktivitas, kinerja, komitmen, kepercayaan diri, dan perilaku etis. Budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Dukungan tinggi yang ditunjukkan oleh pemimpin perusahaan mampu memberikan motivasi yang tinggi dari karyawan untuk bekerja lebih baik dan mencapai target.

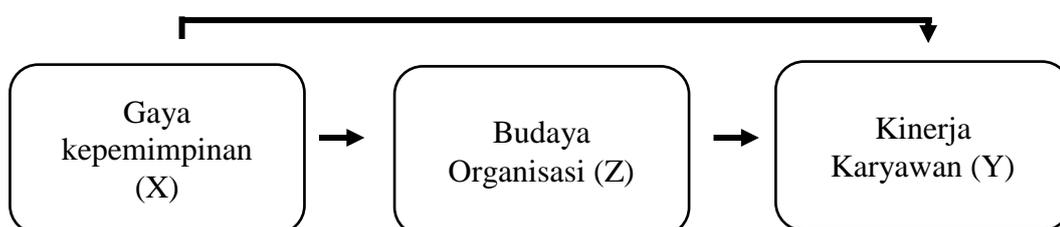
Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya tidak hanya ditentukan oleh keberhasilan implementasi prinsip-prinsip manajemen, seperti *Planning, organizing, leading* dan *controlling* saja, tetapi ada faktor lain yang lebih menentukan, yaitu budaya organisasi. Pegawai yang memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian dalam bekerja, sehingga akan menjadi kinerja individual.

Penelitian Kotter & Heskett (1992) terhadap berbagai jenis industri di Amerika menemukan bahwa budaya organisasi mempunyai dampak yang signifikan terhadap kinerja ekonomi perusahaan jangka panjang. Selain itu budaya juga berfungsi sebagai fasilitator tumbuhnya komitmen bersama sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan (Robbins (2003) menyatakan bahwa pengaruh sosialisasi pada kinerja karyawan seharusnya tidak terlewatkan. Kinerja

bergantung pada pengetahuan akan apa yang harus atau tidak harus ia kerjakan. Memahami cara yang benar untuk melakukan suatu pekerjaan menunjukkan sosialisasi yang benar, selain itu penilaian terhadap kinerja seorang karyawan mencakup pula seberapa cocoknya didalam suatu organisasi.

Arif (2010) melakukan penelitian tentang pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank mega cabang semarang. Penelitian ini menggunakan metode regresi berganda. Sampel penelitian ini berjumlah 60 orang. Penentuan sampel dalam penelitian ini dengan metode sampel total atau sensus. Instrumen kuesioner digunakan sebagai pengumpul data. Pengujian validitas dan reliabilitas atas koefisien indikator dan konsep koefisien tersebut menunjukkan nilai validitas dan reliabilitas yang memenuhi syarat sebagai koefisien. Analisis dengan regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh koefisien-variabel budaya organisasi dan kepemimpinan yang dihipotesiskan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil analisis regresi linier berganda diperoleh bahwa koefisien yang paling mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepemimpinan, hal ini dibuktikan dengan nilai *standar dized koeficient* yang terbesar. Kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin baik kepemimpinan, maka kinerja karyawan akan meningkat. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Artinya apabila budaya organisasi semakin baik, maka kinerja karyawan akan meningkat.

2.5.3 Model Path



Secara keseluruhan, model pada penelitian ini terbagi atas 1 pengaruh langsung dan 1 pengaruh tidak langsung.

2.6 Hipotesis

H1: Terdapat pengaruh langsung antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

H2: Terdapat pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui budaya



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah dan tujuan penelitian, maka penelitian ini menggunakan pendekatan *explanatory research*. Penelitian *explanatory research* dimaksudkan untuk memberikan penjelasan hubungan kausal antar variable melalui pengujian hipotesis atau bertujuan untuk memperoleh pengujian yang tepat dalam menarik kesimpulan yang bersifat kausalitas (sebab akibat) antara dua variable atau lebih melalui pengujian hipotesis (Sekara, 2003)

3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PT. Eka Agency Management di Jl. Letjen S. parman No. 7 Malang" Yang mana perusahaan tersebut bergerak dibidang asuransi.

3.3 Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi menurut Sugiyono (2010:117) adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh staff karyawan dari PT. Eka Agency Management yang berjumlah sekitar 120 orang.

Sampel menurut Sugiyono (2010:119) adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sampel dalam penelitian ini meliputi karyawan pria maupun wanita, masa kerja minimal satu tahun.

Perhitungan sampel dilakukan dengan menggunakan rumus Slovin dengan asumsi bahwa populasi tersebut berdistribusi normal, maka perhitungannya adalah sebagai berikut: (Umar, 2011).

Menurut Sugiono (2012) teknik pengambilan sampel yang dilakukan adalah *Proporsional Random Sampling*. Teknik pengambilan sampel dimana semua anggota mempunyai kesempatan yang sama dijadikan sampel, sesuai dengan proporsinya, banyak sedikit populasi.

Dalam perhitungan untuk menentukan jumlah sampel digunakan rumus Slovin Umar (dalam Sani dan Maharani 2013) yaitu sebagai berikut:

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

Dimana:

n= ukuran

N= ukuran populasi

e= kelonggaran ketidak telitian/ batas ketelitian yang diinginkan, misalkan 5%. Batas kesalahan yang ditolerir ini untuk setiap populasi tidak sama, ada yang 5% atau 10%.

Sehingga dengan demikian untuk perhitungan sampel dengan menggunakan batas ketelitian 10% sebagai berikut:

$$n = \frac{120}{120 \cdot (0.1)^2 + 1} = 54$$

Jadi, untuk batas minimum pengambilan sampel penelitian ini sebanyak 54 karyawan dari 120 karyawan PT. Eka Agency Management.

3.4 Jenis dan Sumber Data

3.4.1 Jenis Data

Adapun jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a. Data Kualitatif

Yaitu data yang bukan dalam bentuk angka-angka atau tidak dapat dihitung atau dalam bentuk informasi baik secara lisan maupun tulisan, dan diperoleh dari hasil wawancara dengan pimpinan perusahaan dan karyawan dalam perusahaan serta informasi-informasi yang diperoleh dari pihak lain yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.

b. Data Kuantitatif

Yaitu data yang diperoleh dalam bentuk angka-angka yang dapat dihitung, yang diperoleh dari kuesioner yang dibagikan dan berhubungan dengan masalah yang diteliti.

3.4.2 Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari dua macam yaitu data primer dan data sekunder.

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh penulis melalui observasi atau pengamatan langsung dari perusahaan, baik itu melalui observasi dan wawancara secara langsung dengan pimpinan dan karyawan perusahaan PT. Eka Agency Management di Jl. Letjen S. parman No. 7 Malang, sehubungan dengan kebutuhan dalam penelitian ini.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh tidak langsung, yaitu data tersebut diperoleh penulis dari dokumen-dokumen perusahaan dan buku-buku literatur yang memberikan informasi tentang Pelatihan dan manajemen kinerja karyawan.

3.4.3 Metode Pengumpulan Data

Dalam usaha memperoleh data yang dibutuhkan, metode yang digunakan adalah:

1) Studi lapangan (*Field Research*)

Penelitian lapangan (*Field Research*), yaitu penelitian yang dilakukan dengan cara langsung ke perusahaan, untuk mendapatkan data primer melalui wawancara, observasi dan penyebaran kuesioner yang dibagikan kepada karyawan mengenai pelatihan terhadap kinerja. Responden diminta menanggapi pertanyaan yang diberikan dengan cara menjawab daftar pertanyaan yang ada pada kuesioner.

3.5 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

3.5.1 Variabel Penelitian

Variable yang digunakan dalam penelitian terdiri dari dua variabel yaitu variabel bebas dan variabel terikat dimana variabel bebas adalah gaya kepemimpinan demokratis, variabel bebas adalah budaya organisasi dan variabel terikat adalah kinerja karyawan.

3.5.2 Definisi Operasional Variable

Definisi variabel operasional dari penelitian ini sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan (X)

Variabel bebas dalam penelitian ini yaitu gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu Hersey and Blanchard (1982).

2. Budaya organisasi (Z)

Budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai yang dipegang dan dilakukan oleh anggota organisasi (Robbins, 2008). Dalam penelitian ini, variabel intervening yang digunakan adalah budaya organisasi.

3. Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja karyawan yaitu proses kerja tertentu dimana karyawan akan mencapai hasil kerja tertentu sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang dinilai oleh atasan mereka (Robbins, 2007)

Tabel 3.1
Variable, Indikator, dan Item Penelitian

Variabel	Indikator	Item
Gaya Kepemimpinan Soekarso (2010)	1.Pengaruh	<ol style="list-style-type: none"> 1. pemimpin memiliki hubungan yang baik dengan pegawai 2. pemimpin selalu memberikan contoh sikap yang baik dalam sehari-hari 3. pemimpin memberikan contoh yang baik dalam mematuhi peraturan instansi
	2. Legitimasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. pemimpiin mampu bersikap adil dalam meberikan sanksi kepada pegawai 2. pemimpin dapat

		<p>mendelegasikan wewenang dengan baik</p> <p>3. pemimpin memberikan penghargaan atas prestasi pegawai</p>
	3. Tujuan	<p>1. pemimpin bertanggung jawab penuh terhadap tugas</p> <p>2. pemimpin selalu memberi arahan dan dorongan kepada pegawai</p>
Budaya Organisasi Robbins (2007)	1. Inovasi dan pengambilan resiko	1. Dorongan untuk melakukan inovasi
	2. Perhatian terhadap detail	<p>1. Karyawan bekerja dengan teliti.</p> <p>2. Tugas yang diberikan terperinci.</p>
	3. Orientasi hasil	<p>1. Dituntut untuk bekerja keras.</p> <p>2. Dituntut agar lebih berkualitas.</p>
	4. Orientasi orang	<p>1. Mempunyai hak berkembang.</p> <p>2. Hak yang sama dalam karir.</p>
	5. Orientasi tim	<p>1. Saling menghargai.</p> <p>2. Kerjasama tim.</p>
	6. Keagresifan	<p>1. saling berkompetisi.</p> <p>2. Bekerja dengan cepat dan efisien</p>
	7. kemantapan	1. bekerja sesuai prosedur.
Kinerja karyawan Mangkunegara (2001)	1. Kuantitas	<p>1. Pekerjaan sesuai standar</p> <p>2. Beban kerja sesuai</p>
	2. Kuantitas	<p>1. Memperhatikan ketelitian</p> <p>2. Memperhatikan kerapian</p>
	3. Ketepatan waktu	<p>1. Bekerja tepat waktu</p> <p>2. Penyelesaian pekerjaan tepat waktu</p>

3.6 Instrumen Penelitian

Berdasarkan dari definisi operasional variabel diatas, penulis lalu mengembangkan menjadi instrumen penelitian untuk mengukur variabel yang diteliti. Pengukuran variabel penelitian ini dilakukan melalui pertanyaan-pertanyaan kuisisioner.

Menurut Sugiyono (2012) skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Sehingga untuk mengetahui pengukuran jawaban responden.

Pada penelitian ini yang mana menggunakan instrument penelitian berupa kuisisioner, penulis menggunakan metode skala Likert (*Likert's Summated Ratings*).

Dalam pengukuran jawaban responden, pengisian kuesioner pelatihan dan kinerja karyawan diukur dengan menggunakan skala Likert. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2012). Pengukuran jawaban responden menggunakan kriteria pembobotan sebagai berikut :

- | | |
|--------------------------------|----------------|
| 1. Jawaban Sangat Setuju | diberi bobot 5 |
| 2. Jawaban Setuju | diberi bobot 4 |
| 3. Jawaban Ragu-ragu | diberi bobot 3 |
| 4. Jawaban Tidak Setuju | diberi bobot 2 |
| 5. Jawaban Sangat Tidak Setuju | diberi bobot 1 |

3.7 Uji Validitas dan Realibilitas

3.7.1 Uji Validitas

Menurut Singarimbun dalam Sani & Mashuri (2010) uji validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur itu mengukur apa yang diukur. Dengan menggunakan produk momen, item pertanyaan dapat dikatakan validitas valid jika lebih besar dari 0.30

Rumusnya adalah sebagai berikut:

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

Dimana :

X = Skor Item	N = Jumlah Responden
Y = Skor Total	r = Koeffesien korelasi
XY = Skor Pertanyaan	

Instrument yang valid berarti instrument yang mampu mengukur tentang apa yang diukur. Cara pengujian validitas dengan menghitung korelasi antar nilai/skor masing-masing pertanyaan dengan nilai total atau nilai rata-rata dari nilai pertanyaan tersebut. Bila nilai signifikansi (sig) hasil korelasi lebih kecil dari 0,05 (5%) maka dinyatakan valid dan sebaliknya maka dinyatakan tidak valid (Sani dan Maharani, 2013). Adapun dasar pengambilan keputusan suatu item valid atau tidak valid, dapat diketahui dengan cara mengkorelasikan antara skor butir dengan skor total bila kolerasi r diatas 0,30 maka dapat disimpulkan bahwa butir instrumen tersebut valid sebaliknya bila korelasi r dibawah 0,30 maka dapat disimpulkan bahwa butir instrumen tersebut tidak valid sehingga harus diperbaiki atau dibuang. Sugiyono (dalam Sani, 2010).

3.7.2 Uji Reabilitas

Menurut Sani dan Mashuri (2010) “Realibilitas menunjukkan pengertian bahwa sesuatu dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpulan data karena instrument tersebut sudah baik. Untuk mengetahui suatu alat ukur itu reliabel dapat diuji dengan menggunakan rumus *Cronbach’s Alpha* sebagai berikut:

$$r_{11} = \left[\frac{k}{(k-1)} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma b^2}{\sigma_1^2} \right]$$

Dimana :

- r_{11} = Realibilitas Instrument
- K = Banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal
- $\sum \sigma b^2$ = Jumlah Varians Butir
- σ_1^2 = Varians Total

Apabila variabel yang diteliti mempunyai *cronbach’s alpha* (α) > 60 % (0,60) maka variabel tersebut dikatakan reliable, sebaliknya *cronbach’s alpha* (α) < 60% maka variabel tersebut dikatakan tidak reliable

3.7.3 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Metode analisis yang digunakan adalah metode analisis jalur (*path analysis*). Digunakan untuk menganalisis pola hubungan diantara variabel. Model ini untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas (*eksogen*) terhadap varabel terikat (*endogen*) Sani dan Maharani (2013).

Masih menurut Ridwan bahwa koefisien jalur (*path*) adalah koefisien regresi yang distandartkan, yaitu koefisien regresi yang dihitung dari basis data yang telah disertakan dalam angka baku (*Z-score*). Analisis ini dibantu dengan bantuan *software* SPSS v16, dengan ketentuan uji F pada *Alpha* = 0,05 atau $p \leq 0,05$ sebagai taraf signifikansi F (sig. F) sedangkan untuk uji T taraf signifikansi

Alpha = 0,05 atau $p \leq 0,05$ yang dimunculkan kode (sig.T) dimana hal tersebut digunakan untuk melihat signifikansi pengaruh tidak langsung dari variable bebas terhadap variabel terikat Sani dan Maharani (2013).

Tahapan dalam melakukan analisis menggunakan analisis jalur (*path analysis*) menurut Solimun (dalam Sani dan Maharani (2013) adalah sebagai berikut:

1. Merancang model berdasarkan konsep dan teori Pada diagram jalur digunakan dua macam anak panah yaitu:
 - a) anak panah satu arah yang menyatakan pengaruh langsung dari variable bebas (gaya kepemimpinan) terhadap variabel terikat (kinerja karyawan).
 - b) anak panah yang menyatakan pengaruh tidak langsung antara variable bebas (gaya kepemimpinan) terhadap variabel terikat (kinerja karyawan) melalui variabel intervening (budaya organisasi).
2. Pemeriksaan terhadap asumsi yang mendasari 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 causal resiprokal tidak dapat dilakukan analisis jalur.
 - c. Variabel endogen setidaknya dalam ukuran interval.
 - d. Observed variabel diukur tanpa kesalahan (instrument pengukuran valid dan reliabel).

- e. Model yang dianalisis dispesifikasikan dengan benar berdasarkan teori-teori dan konsep-konsep yang relevan.
3. Untuk pengujian model, menggunakan *trimming*, baik untuk uji reliabilitas konsep yang sudah ada ataupun uji pengembangan konsep baru:
- Pengaruh langsung gaya kepemimpinan ke kinerja karyawan = P1.
 - Pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan ke ke kinerja karyawan = P2 x P3.
 - Pengaruh total = P1 + (P2 x P3)

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

4. Dalam Pemeriksaan validitas model, terhadap beberapa karakteristik yaitu:
- Menghitung koefisien determinan total:
 - Model *trimming* adalah model yang digunakan untuk memperbaiki suatu model struktur analisis jalur dengan cara mengeluarkan dua model variable eksogen yang koefisien jalurnya (Ridwan, 2007) Cara menggunakan model *trimming* yaitu menghitung ulang koefisien jalur atau lebih variable yang tidak signifikan, peneliti perlu memperbaiki model struktur analisis jalur yang telah dihipotesiskan. 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.

5. Interpretasi hasil analisis dapat dilakukan dua cara yaitu:

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

3.7.4 Uji Hipotesis

Pengambilan keputusan untuk pengujian hipotesis dalam penelitian adalah dengan menggunakan nilai t statistik, dimana nilai t statistik yang lebih besar dari nilai t tabel 1,96 dengan nilai signifikansi $< p \text{ value } 0,05$ menunjukkan pengaruh yang signifikan (Ghozali, 2006).

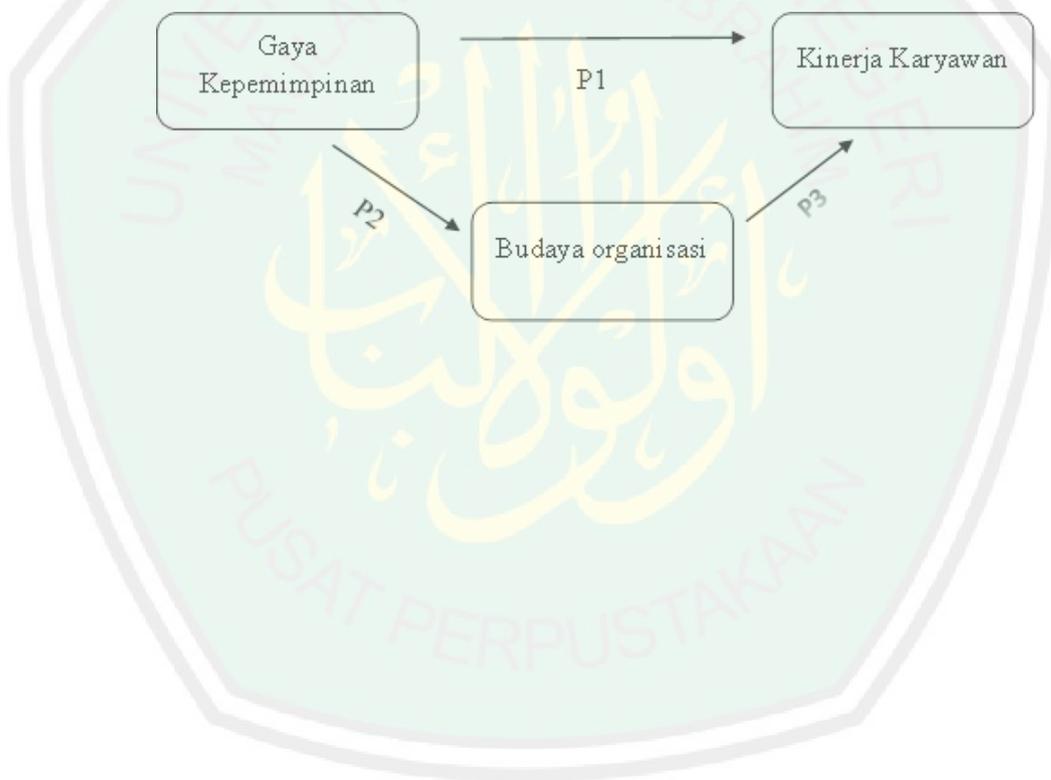
3.7.5 Uji Mediasi

Pengujian mediasi adalah mendeteksi kedudukan variabel mediasi dalam model yang dikembangkan dalam penelitian. Uji mediasi dilakukan dengan uji Sobel (Maharani, 2013). Jika nilai t hitung $>$ nilai t tabel maka terdapat pengaruh mediasi, sebaliknya jika nilai t hitung $<$ nilai t tabel maka tidak terdapat pengaruh mediasi. Untuk sifat mediasi menggunakan metode pemeriksaan. Metode ini merupakan cara untuk menentukan apakah mediasi bersifat murni atau sebagian atau bukan sebagai variabel mediasi.

Metode pemeriksaan variabel dilakukan dengan pendekatan perbedaan antara nilai koefisien sebagai berikut:

1. Jika x ke z dan z ke y berpengaruh namun x ke y tidak berpengaruh maka disebut mediasi murni.

2. Jika x ke z dan z ke y berpengaruh namun koefisien tidak langsung nilainya lebih kecil dari koefisien langsung x ke y maka variabel disebut mediasi sebagian.
3. Jika x ke z dan z ke y berpengaruh namun koefisien tidak langsung nilainya hampir sama dari koefisien langsung x ke y maka variabel disebut bukan mediasi.
4. Jika x ke z dan z ke y tidak berpengaruh maka variabel disebut bukan mediasi.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Gambaran PT. Eka Agency Management

EAM Finansial didirikan oleh Eka Putra Sakti, SE.,ChFC. CFF pada September 1994 dan telah berpengalaman lebih dari 15 tahun sebagai kantor pemasaran terbaik di Indonesia hal ini dibuktikan dengan berbagai penghargaan yang berhasil diperoleh sejak tahun 2004-2008, yaitu meraih predikat *Four Star agency* yaitu *Agency* tertinggi. PT. Eka Agency Manajemen yang dikenal dengan EAM Finansial yang bekerjasama dengan perusahaan Asuransi jiwa terbesar di Asia yang merupakan salah satu perusahaan asuransi jiwa patungan terkemuka di Indonesia sebagai pelopor dan pelaku bisnis *Bannc assurance* yang dominan serta meraih berbagai penghargaan dalam industri asuransi jiwa.

EAM Finansial memiliki berbagai produk asuransi termasuk asuransi jiwa, asuransi kesehatan, asuransi kecelakaan diri dan asuransi yang dikaitkan dengan investasi serta produk dana pensiun yang merupakan produk dari perusahaan asuransi jiwa terbesar di Asia. EAM Finansial merupakan perusahaan organisasi pendukung pemasaran yang menyediakan sistem yang telah teruji dan terbukti keberhasilannya untuk membangun asset berupa jaringan yang terus berkembang.

4.1.2 Deskriptif Karakteristik Responden

Karakteristik responden pada penelitian ini meliputi jenis kelamin, dan usia. Responden yang digunakan adalah sebanyak 54 karyawan PT Eka Agency Management, dengan karakteristik responden sebagai berikut:

a. Jenis kelamin

Berdasarkan jenis kelamin, deskripsi karakteristik responden adalah sebagai berikut:

Tabel 4.1
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-Laki	30	55,6%
Perempuan	24	44,4%
Total	54	100%

Sumber: Data Diolah, 2018

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa mayoritas responden adalah laki-laki yakni sebanyak 30 orang atau sekitar 55,6 %. Dan sisanya sebanyak 24 orang atau sekitar 44,4 % adalah responden perempuan.

b. Usia

Berdasarkan usia, deskripsi karakteristik responden disajikan pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Persentase
25 Tahun	11	20,4%
26 Tahun	11	20,4%
27 Tahun	15	27,8%
28 Tahun	12	22,2%
29 Tahun	4	7,4%
30 Tahun	1	1,9%
Total	54	100 %

Sumber: Data Diolah, 2018

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa responden yang berusia 25 tahun sebanyak 11 orang atau sekitar 20,4% dari total responden, usia 26 tahun sebanyak 11 orang atau sekitar 20,4%, usia 27 tahun sebanyak 15 orang atau sekitar 27,8%, usia 28 tahun sebanyak 12 orang atau sekitar 22,2%, usia 29

tahun sebanyak 4 orang atau sekitar 7,4%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden adalah berusia 27 tahun yakni 15 orang atau sekitar 27,8 %.

4.1.3 Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi variabel penelitian adalah bagian dari analisis statistika deskriptif yang berguna untuk mengetahui distribusi frekuensi jawaban responden terhadap kuesioner yang dibagikan. Pada sub bab ini dibahas mengenai intepretasi data dan analisis tabulasi dari skor-skor yang digunakan dalam penelitian. Berikut dasar interpretasi skor ditunjukkan pada tabel 4.3 (Riduwan dan Kuncoro, 2007).

Tabel 4.3
Kriteria Interpretasi Skor

No	Nilai rata skor	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: Ridwan dan Kuncoro, 2007

Pada penelitian ini menggunakan tiga variabel yakni Gaya Kepemimpinan (X), Budaya Organisasi (Z), dan Kinerja Karyawan (Y). Analisis deskriptif penelitian adalah sebagai berikut:

a. Variabel Gaya Kepemimpinan (X)

Gaya kepemimpinan dalam penelitian ini dibentuk oleh 8 instrumen, yaitu: pemimpin memiliki hubungan baik dengan pegawai, pemimpin memberikan contoh sikap yang baik, pemimpin memberikan contoh mematuhi peraturan, pemimpin mampu bersikap adil dalam memberikan sanksi, pemimpin mendelegasikan wewenang dengan baik, pemimpin memberikan penghargaan atas prestasi pegawai, pemimpin bertanggung jawab penuh terhadap tugas, dan

pemimpin selalu memberi arahan dan dorongan kepada pegawai. Secara keseluruhan persepsi responden terhadap variabel gaya kepemimpinan disajikan pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.4
Deskripsi Gaya Kepemimpinan (X)

Item	Jawaban Responden										Rata Rata Skor
	STS		TS		N		S		SS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X1	0	0	2	3,7	5	9,3	20	37	27	50	4,33
X2	0	0	5	9,3	9	16,7	26	48,1	14	25,9	3,91
X3	0	0	2	3,7	9	16,7	24	44,4	19	35,2	4,11
X4	1	1,9	5	9,3	11	20,4	21	38,9	16	29,6	3,85
X5	3	5,6	3	5,6	5	9,3	25	46,3	18	33,3	3,96
X6	0	0	2	3,7	9	16,7	22	40,7	21	38,9	4,15
X7	0	0	2	3,7	9	16,7	27	50	15	27,8	4,00
X8	1	1,9	4	7,4	6	11,1	26	48,1	17	31,5	3,98
Variabel Gaya kepemimpinan (X)											4,04

Sumber: Data Diolah, 2018

Pada tabel diatas menunjukkan dari keseluruhan responden yang diteliti, terlihat bahwa variabel gaya kepemimpinan dipersepsikan baik oleh responden. Dengan nilai rata-rata sebesar 4,04, sehingga menandakan gaya kepemimpinan yang diterapkan pada PT Eka Agency Management baik.

Item pemimpin memiliki hubungan baik dengan pegawai (X1) mayoritas responden menyatakan sangat setuju yaitu sebanyak 27 orang atau sekitar 50%. Sedangkan sisanya sebanyak 20 orang atau 37% menjawab setuju, sebanyak 5 orang atau 9,3 % menjawab netral, dan sebanyak 2 orang atau 3,7% menjawab tidak setuju. Jika ditinjau dari rata-rata skor responden pada item pemimpin memiliki hubungan baik dengan pegawai menunjukkan nilai sebesar 4,33, sehingga pemimpin memiliki hubungan baik dengan pegawai dipersepsikan sangat baik oleh responden.

Item pemimpin memberikan contoh sikap yang baik (X2) mayoritas responden menyatakan setuju yaitu sebanyak 26 orang atau sekitar 48,1%. Sedangkan sisanya sebanyak 14 orang atau 25,9% menjawab sangat setuju, sebanyak 9 orang atau 16,7 % menjawab netral, dan sebanyak 5 orang atau 9,3% menjawab tidak setuju. Jika ditinjau dari rata-rata skor responden pada item pemimpin memberikan contoh sikap yang baik menunjukkan nilai sebesar 3,91, sehingga pemimpin memberikan contoh sikap yang baik dipersepsikan baik oleh responden.

Item pemimpin memberikan contoh mematuhi peraturan (X3) mayoritas responden menyatakan setuju yaitu sebanyak 24 orang atau sekitar 44,4%. Sedangkan sisanya sebanyak 19 orang atau 35,2% menjawab sangat setuju, sebanyak 9 orang atau 16,7 % menjawab netral, dan sebanyak 2 orang atau 3,7% menjawab tidak setuju. Jika ditinjau dari rata-rata skor responden pada item pemimpin memberikan contoh mematuhi peraturan menunjukkan nilai sebesar 4,11, sehingga pemimpin memberikan contoh mematuhi peraturan dipersepsikan baik oleh responden.

Item pemimpin mampu bersikap adil dalam memberikan sanksi (X4) mayoritas responden menyatakan setuju yaitu sebanyak 21 orang atau sekitar 38,9%. Sedangkan sisanya sebanyak 16 orang atau 29,6% menjawab sangat setuju, sebanyak 11 orang atau 20,4% menjawab netral, sebanyak 5 orang atau 9,3% menjawab tidak setuju dan sebanyak 1 orang atau 1,9% menjawab sangat tidak setuju. Jika ditinjau dari rata-rata skor responden pada item pemimpin mampu bersikap adil dalam memberikan sanksi menunjukkan nilai sebesar 3,85,

sehingga pemimpin mampu bersikap adil dalam memberikan sanksi dipersepsikan baik oleh responden.

Item pemimpin mendelegasikan wewenang dengan baik (X5) mayoritas responden menyatakan setuju sebanyak 25 orang atau sekitar 46,3%. Sedangkan sisanya sebanyak 18 orang atau 33,3% menjawab sangat setuju, sebanyak 5 orang atau 9,3% menjawab netral, sebanyak 3 orang atau 5,6% menjawab tidak setuju dan sebanyak 3 orang atau 5,6% menjawab sangat tidak setuju. Jika ditinjau dari rata-rata skor responden pada item pemimpin mendelegasikan wewenang dengan baik menunjukkan nilai sebesar 3,96, sehingga pemimpin mendelegasikan wewenang dengan baik dipersepsikan baik oleh responden.

Item pemimpin memberikan penghargaan atas prestasi pegawai (X6) mayoritas responden menyatakan setuju yaitu sebanyak 22 orang atau sekitar 40,7%. Sedangkan sisanya sebanyak 21 orang atau 38,9% menjawab sangat setuju, sebanyak 9 orang atau 16,7% menjawab netral, dan sebanyak 2 orang atau 3,7% menjawab tidak setuju. Jika ditinjau dari rata-rata skor responden pada item pemimpin memberikan penghargaan atas prestasi pegawai menunjukkan nilai sebesar 4,15, sehingga pemimpin memberikan penghargaan atas prestasi pegawai dipersepsikan baik oleh responden.

Item pemimpin bertanggung jawab penuh terhadap tugas (X7) mayoritas responden menyatakan setuju yaitu sebanyak 27 orang atau sekitar 50%. Sedangkan sisanya sebanyak 15 orang atau 27,8% menjawab sangat setuju, sebanyak 9 orang atau 16,7% menjawab netral, dan sebanyak 2 orang atau 3,7% menjawab tidak setuju. Jika ditinjau dari rata-rata skor responden pada item pemimpin bertanggung jawab penuh terhadap tugas menunjukkan nilai sebesar

4,00 sehingga pemimpin bertanggung jawab penuh terhadap tugas dipersepsikan baik oleh responden.

Item pemimpin selalu memberi arahan dan dorongan kepada pegawai (X8) mayoritas responden menyatakan setuju yaitu sebanyak 26 orang atau sekitar 48,1%. Sedangkan sisanya sebanyak 17 orang atau 31,5% menjawab sangat setuju, sebanyak 6 orang atau 11,1% menjawab netral, sebanyak 4 orang atau 7,4% menjawab tidak setuju dan sebanyak 1 orang atau 1,9% menjawab sangat tidak setuju. Jika ditinjau dari rata-rata skor responden pada item pemimpin selalu memberi arahan dan dorongan kepada pegawai menunjukkan nilai sebesar 3,98, sehingga pemimpin selalu memberi arahan dan dorongan kepada pegawai dipersepsikan baik oleh responden.

Item dengan nilai rata-rata frekuensi tertinggi adalah item pemimpin memiliki hubungan yang baik dengan pegawai (X1) dengan nilai rata-rata 4,33. Artinya hubungan pemimpin dengan karyawan baik sudah diterapkan dan mampu menciptakan gaya kepemimpinan sesuai yang diharapkan responden. Sedangkan rata-rata frekuensi terendah adalah pemimpin mampu bersikap adil dalam memberikan sanksi kepada pegawai (X4) dengan nilai rata-rata sebesar 3,85 sehingga secara keseluruhan masih dipersepsikan baik oleh responden meskipun terdapat beberapa responden yang tidak setuju sehingga pimpinan harus membenahi sikap dalam memberikan sanksi yang adil terhadap pegawainya.

b. Variabel Budaya Organisasi (Z)

Budaya organisasi dalam penelitian ini dibentuk oleh 12 instrumen yaitu: dorongan untuk melakukan inovasi, karyawan bekerja dengan teliti, tugas yang diberikan terperinci, dituntut untuk bekerja keras, dituntut agar lebih berkualitas,

mempunyai hak berkembang, hak yang sama dalam karir, saling menghargai, kerjasama tim, saling berkompetisi, bekerja dengan cepat dan efisien, serta bekerja sesuai prosedur. Secara keseluruhan persepsi responden terhadap variabel budaya organisasi disajikan pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.5
Deskripsi Budaya Organisasi (Z)

Item	Jawaban Responden										Rata Rata Skor
	STS		TS		N		S		SS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Z1	1	1,9	3	5,6	10	18,5	26	48,1	14	25,9	3,91
Z2	1	1,9	3	5,6	12	22,2	27	50	11	20,4	3,81
Z3	1	1,9	3	5,6	9	16,7	18	33,3	23	42,6	4,09
Z4	1	1,9	1	1,9	8	14,8	27	50	17	31,5	4,07
Z5	1	1,9	3	5,6	14	25,9	24	44,4	12	22,2	3,80
Z6	0	0	2	3,7	11	20,4	32	59,3	9	16,7	3,91
Z7	1	1,9	2	3,7	13	24,1	20	37	18	33,3	3,96
Z8	1	1,9	3	5,6	10	18,5	26	48,1	14	25,9	3,91
Z9	0	0	1	1,9	12	22,2	33	61,1	8	14,8	3,89
Z10	1	1,9	3	5,6	13	24,1	28	51,9	9	16,7	3,76
Z11	0	0	1	1,9	5	9,3	20	37	28	51,9	4,39
Z12	0	0	1	1,9	9	16,7	30	55,6	14	25,9	4,06
Variabel Budaya Organisasi (Z)											3,96

Sumber: Data Diolah, 2018

Pada tabel diatas menunjukkan dari keseluruhan responden yang diteliti, terlihat bahwa variabel budaya organisasi dipersepsikan baik oleh responden. Dengan nilai rata-rata sebesar 3,96, sehingga budaya organisasi yang ada pada PT Eka Agency Management sudah baik.

Item dorongan untuk melakukan inovasi (Z1) mayoritas responden menyatakan setuju yaitu sebanyak 26 orang atau sekitar 48,1%. Sedangkan sisanya sebanyak 14 orang atau 25,9% menjawab sangat setuju, sebanyak 10 orang atau 18,5% menjawab netral, sebanyak 3 orang atau 5,6% menjawab tidak setuju dan sebanyak 1 orang atau 1,9% menjawab sangat tidak setuju. Jika ditinjau dari rata-rata skor responden pada item dorongan untuk melakukan inovasi

menunjukkan nilai sebesar 3,91, sehingga dorongan untuk melakukan inovasi dipersepsikan baik oleh responden.

Item karyawan bekerja dengan teliti (Z2) mayoritas responden menyatakan setuju yaitu sebanyak 27 orang atau sekitar 50%. Sedangkan sisanya sebanyak 11 orang atau 20,4% menjawab sangat setuju, sebanyak 12 orang atau 22,2% menjawab netral, sebanyak 3 orang atau 5,6% menjawab tidak setuju dan sebanyak 1 orang atau 1,9% menjawab sangat tidak setuju. Jika ditinjau dari rata-rata skor responden pada item karyawan bekerja dengan teliti menunjukkan nilai sebesar 3,81, sehingga karyawan bekerja dengan teliti dipersepsikan baik oleh responden.

Item tugas yang diberikan terperinci (Z3) mayoritas responden menyatakan sangat setuju yaitu sebanyak 23 orang atau sekitar 42,6%. Sedangkan sisanya sebanyak 18 orang atau 33,3% menjawab setuju, sebanyak 9 orang atau 16,7% menjawab netral, sebanyak 3 orang atau 5,6% menjawab tidak setuju dan sebanyak 1 orang atau 1,9% menjawab sangat tidak setuju. Jika ditinjau dari rata-rata skor responden pada item tugas yang diberikan terperinci menunjukkan nilai sebesar 4,09, sehingga tugas yang diberikan terperinci dipersepsikan baik oleh responden.

Item dituntut untuk bekerja keras (Z4) mayoritas responden menyatakan setuju yaitu sebanyak 27 orang atau sekitar 50%. Sedangkan sisanya sebanyak 17 orang atau 31,5% menjawab sangat setuju, sebanyak 8 orang atau 14,8% menjawab netral, sebanyak 1 orang atau 1,9% menjawab tidak setuju dan sebanyak 1 orang atau 1,9% menjawab sangat tidak setuju. Jika ditinjau dari rata-rata skor responden pada item dituntut untuk bekerja keras menunjukkan nilai

sebesar 3,81, sehingga dituntut untuk bekerja keras dipersepsikan baik oleh responden.

Item dituntut agar lebih berkualitas (Z5) mayoritas responden menyatakan setuju yaitu sebanyak 24 orang atau sekitar 44,4%. Sedangkan sisanya sebanyak 12 orang atau 22,2% menjawab sangat setuju, sebanyak 14 orang atau 25,9% menjawab netral, sebanyak 3 orang atau 5,6% menjawab tidak setuju dan sebanyak 1 orang atau 1,9% menjawab sangat tidak setuju. Jika ditinjau dari rata-rata skor responden pada item dituntut agar lebih berkualitas menunjukkan nilai sebesar 3,80, sehingga dituntut agar lebih berkualitas dipersepsikan baik oleh responden.

Item mempunyai hak berkembang (Z6) mayoritas responden menyatakan setuju yaitu sebanyak 32 orang atau sekitar 59,3%. Sedangkan sisanya sebanyak 9 orang atau 16,7% menjawab sangat setuju, sebanyak 11 orang atau 20,4% menjawab netral, dan sebanyak 2 orang atau 3,7% menjawab tidak setuju. Jika ditinjau dari rata-rata skor responden pada item mempunyai hak berkembang menunjukkan nilai sebesar 3,91, sehingga mempunyai hak berkembang dipersepsikan baik oleh responden.

Item hak yang sama dalam karir (Z7) mayoritas responden menyatakan setuju yaitu sebanyak 20 orang atau sekitar 37%. Sedangkan sisanya sebanyak 18 orang atau 33,3% menjawab sangat setuju, sebanyak 13 orang atau 24,1% menjawab netral, sebanyak 2 orang atau 3,7% menjawab tidak setuju dan sebanyak 1 orang atau 1,9% menjawab sangat tidak setuju. Jika ditinjau dari rata-rata skor responden pada item hak yang sama dalam karir menunjukkan nilai

sebesar 3,96, sehingga hak yang sama dalam karir dipersepsikan baik oleh responden.

Item saling menghargai (Z8) mayoritas responden menyatakan setuju yaitu sebanyak 26 orang atau sekitar 48,1%. Sedangkan sisanya sebanyak 14 orang atau 25,9% menjawab sangat setuju, sebanyak 10 orang atau 18,5% menjawab netral, sebanyak 3 orang atau 5,6% menjawab tidak setuju dan sebanyak 1 orang atau 1,9% menjawab sangat tidak setuju. Jika ditinjau dari rata-rata skor responden pada item saling menghargai menunjukkan nilai sebesar 3,91, sehingga saling menghargai dipersepsikan baik oleh responden.

Item kerjasama tim (Z9) mayoritas responden menyatakan setuju yaitu sebanyak 33 orang atau sekitar 61,1%. Sedangkan sisanya sebanyak 8 orang atau 14,8% menjawab sangat setuju, sebanyak 12 orang atau 22,2% menjawab netral, dan sebanyak 1 orang atau 1,9% menjawab tidak setuju. Jika ditinjau dari rata-rata skor responden pada item kerjasama tim menunjukkan nilai sebesar 3,89, sehingga kerjasama tim dipersepsikan baik oleh responden.

Item saling berketetasi (Z10) mayoritas responden menyatakan setuju yaitu sebanyak 28 orang atau sekitar 51,9%. Sedangkan sisanya sebanyak 9 orang atau 16,7% menjawab sangat setuju, sebanyak 13 orang atau 24,1% menjawab netral, sebanyak 3 orang atau 5,6% menjawab tidak setuju dan sebanyak 1 orang atau 1,9% menjawab sangat tidak setuju. Jika ditinjau dari rata-rata skor responden pada item saling berketetasi menunjukkan nilai sebesar 3,76, sehingga saling berketetasi dipersepsikan baik oleh responden.

Item bekerja dengan cepet dan efisien (Z11) mayoritas responden menyatakan sangat setuju yaitu sebanyak 28 orang atau sekitar 51,9%. Sedangkan

sisanya sebanyak 20 orang atau 37% menjawab setuju, sebanyak 5 orang atau 9,3% menjawab netral, dan sebanyak 1 orang atau 1,9% menjawab tidak setuju. Jika ditinjau dari rata-rata skor responden pada item bekerja dengan cepat dan efisien menunjukkan nilai sebesar 4,39, sehingga bekerja dengan cepat dan efisien dipersepsikan sangat baik oleh responden.

Item bekerja sesuai prosedur (Z12) mayoritas responden menyatakan setuju yaitu sebanyak 30 orang atau sekitar 55,6%. Sedangkan sisanya sebanyak 14 orang atau 25,9% menjawab setuju, sebanyak 9 orang atau 16,7% menjawab netral, dan sebanyak 1 orang atau 1,9% menjawab tidak setuju. Jika ditinjau dari rata-rata skor responden pada item bekerja sesuai prosedur menunjukkan nilai sebesar 4,39, sehingga bekerja sesuai prosedur dipersepsikan sangat baik oleh responden.

Item dengan nilai rata-rata frekuensi tertinggi adalah item bekerja dengan cepat dan efisien (Z11) dengan nilai rata-rata 4,39. Artinya budaya kerja cepat dan efisien diterapkan dengan baik dan mampu menciptakan budaya organisasi sesuai yang diharapkan responden. Sedangkan rata-rata frekuensi terendah adalah saling berkompetisi (Z10) dengan nilai rata-rata sebesar 3,76 sehingga secara keseluruhan masih dipersepsikan baik oleh responden meskipun terdapat beberapa responden yang tidak setuju.

c. Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja karyawan dalam penelitian ini dibentuk oleh 6 instrumen, yaitu: pekerjaan sesuai standar, beban kerja sesuai, memperhatikan ketelitian, memperhatikan kerapian, bekerja tepat waktu dan penyelesaian pekerjaan tepat

waktu. Secara keseluruhan persepsi responden terhadap variabel kinerja karyawandisajikan pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.6
Deskripsi Kinerja Karyawan (Y)

Item	Jawaban Responden										Rata Rata Skor
	STS		TS		N		S		SS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Y1	1	1,9	2	3,7	11	20,4	27	50	13	24,1	3,91
Y2	2	3,7	1	1,9	14	25,9	25	46,3	12	22,2	3,81
Y3	1	1,9	0	0	12	22,2	28	51,9	13	24,1	3,96
Y4	0	0	2	3,7	12	22,2	24	44,4	16	29,6	4,00
Y5	0	0	0	0	7	13	27	50	20	37	4,24
Y6	1	1,9	0	0	7	13	31	57,4	15	27,8	4,09
Variabel Kinerja Karyawan (Y)											4,00

Sumber: Data Diolah, 2018

Pada tabel diatas menunjukkan dari keseluruhan responden yang diteliti, terlihat bahwa variabel kinerja karyawan dipersepsikan baik oleh responden. Dengan nilai rata-rata sebesar 4,00, sehingga kinerja karyawan yang ada pada PT Eka Agency Management sudah baik.

Item pekerjaan sesuai standar (Y1) mayoritas responden menyatakan setuju yaitu sebanyak 27 orang atau sekitar 50%. Sedangkan sisanya sebanyak 13 orang atau 24,1% menjawab sangat setuju, sebanyak 11 orang atau 20,4% menjawab netral, sebanyak 2 orang atau 3,7% menjawab tidak setuju dan sebanyak 1 orang atau 1,9% menjawab sangat tidak setuju. Jika ditinjau dari rata-rata skor responden pada item pekerjaan sesuai standar menunjukkan nilai sebesar 3,91, sehingga pekerjaan sesuai standar dipersepsikan baik oleh responden.

Item beban kerja sesuai (Y2) mayoritas responden menyatakan setuju yaitu sebanyak 25 orang atau sekitar 46,3%. Sedangkan sisanya sebanyak 12 orang atau 22,2% menjawab sangat setuju, sebanyak 14 orang atau 25,9% menjawab netral, sebanyak 1 orang atau 1,9% menjawab tidak setuju dan

sebanyak 2 orang atau 3,7% menjawab sangat tidak setuju. Jika ditinjau dari rata-rata skor responden pada item beban kerja sesuai menunjukkan nilai sebesar 3,81, sehingga beban kerja sesuai dipersepsikan baik oleh responden.

Item memperhatikan ketelitian (Y3) mayoritas responden menyatakan setuju yaitu sebanyak 28 orang atau sekitar 51,9%. Sedangkan sisanya sebanyak 13 orang atau 24,1% menjawab sangat setuju, sebanyak 12 orang atau 22,2% menjawab netral, dan sebanyak 1 orang atau 1,9% menjawab sangat tidak setuju. Jika ditinjau dari rata-rata skor responden pada item memperhatikan ketelitian menunjukkan nilai sebesar 3,96, sehingga memperhatikan ketelitian dipersepsikan baik oleh responden.

Item memperhatikan kerapian (Y4) mayoritas responden menyatakan setuju yaitu sebanyak 24 orang atau sekitar 44,4%. Sedangkan sisanya sebanyak 16 orang atau 29,6% menjawab sangat setuju, sebanyak 12 orang atau 22,2% menjawab netral, dan sebanyak 2 orang atau 3,7% menjawab tidak setuju. Jika ditinjau dari rata-rata skor responden pada item memperhatikan kerapian menunjukkan nilai sebesar 4,00, sehingga memperhatikan kerapian dipersepsikan baik oleh responden.

Item bekerja tepat waktu (Y5) mayoritas responden menyatakan setuju yaitu sebanyak 27 orang atau sekitar 50%. Sedangkan sisanya sebanyak 20 orang atau 37% menjawab sangat setuju, dan sebanyak 13 orang atau 27% menjawab netral. Jika ditinjau dari rata-rata skor responden pada item bekerja tepat waktu menunjukkan nilai sebesar 4,24, sehingga bekerja tepat waktu dipersepsikan baik oleh responden.

Item penyelesaian pekerjaan tepat waktu.(Y6) mayoritas responden menyatakan setuju yaitu sebanyak 31 orang atau sekitar 57,4%. Sedangkan sisanya sebanyak 15 orang atau 27,8% menjawab sangat setuju, sebanyak 7 orang atau 13% menjawab netral, dan sebanyak 1 orang atau 1,9% menjawab sangat tidak setuju. Jika ditinjau dari rata-rata skor responden pada item penyelesaian pekerjaan tepat waktu menunjukkan nilai sebesar 4,09, sehingga penyelesaian pekerjaan tepat waktu dipersepsikan baik oleh responden.

Item dengan nilai rata-rata frekuensi tertinggi adalah bekerja tepat waktu (Y5) dengan nilai rata-rata 4,24. Artinya karyawan sudah menerapkan bekerja dengan baik dan mampu menciptakan kinerja karyawan yang baik karena bekerja secara tepat waktu. Sedangkan rata-rata frekuensi terendah adalah beban kerja yang sesuai (Y2) dengan nilai rata-rata sebesar 3,81 sehingga secara keseluruhan masih dipersepsikan baik oleh responden meskipun terdapat beberapa responden yang merasa bahwa beban kerja tidak sesuai.

4.1.4 Uji Validitas dan Realibilitas

a. Uji Validitas

Menurut Singarimbun dalam Sani & Mashuri (2010) uji validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur itu mengukur apa yang diukur. Instrument yang valid berarti instrument yang mampu mengukur tentang apa yang diukur. Cara pengujian validitas dengan menghitung korelasi antar nilai/skor masing-masing pertanyaan dengan nilai total atau nilai rata-rata dari nilai pertanyaan tersebut. Bila nilai signifikansi (sig) hasil korelasi lebih kecil dari 0,05 (5%) maka dinyatakan valid dan sebaliknya sebaliknya maka dinyatakan tidak valid (Sani dan Maharani, 2013). Adapun dasar pengambilan keputusan suatu

item valid atau tidak valid, dapat diketahui dengan cara mengkorelasikan antara skor butir dengan skor total bila korelasi r di atas 0,30 maka dapat disimpulkan bahwa butir instrumen tersebut valid sebaliknya bila korelasi r di bawah 0,30 maka dapat disimpulkan bahwa butir instrumen tersebut tidak valid sehingga harus diperbaiki atau dibuang. Sugiyono (dalam Sani, 2010). Berikut merupakan hasil uji validitas tersaji pada tabel 4.7

Tabel 4.7
Uji Validitas

Variabel	Item	Pearson Correlation (r-hitung)	r-tabel	Sig	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X)	X ₁	0,549	0,3	0,000	Valid
	X ₂	0,591		0,000	Valid
	X ₃	0,635		0,000	Valid
	X ₄	0,544		0,000	Valid
	X ₅	0,530		0,000	Valid
	X ₆	0,487		0,000	Valid
	X ₇	0,547		0,000	Valid
	X ₈	0,495		0,000	Valid
Budaya Organisasi (Z)	Z ₁	0,758		0,000	Valid
	Z ₂	0,683		0,000	Valid
	Z ₃	0,399		0,003	Valid
	Z ₄	0,462		0,000	Valid
	Z ₅	0,727		0,000	Valid
	Z ₆	0,519		0,000	Valid
	Z ₇	0,552		0,000	Valid
	Z ₈	0,828		0,000	Valid
	Z ₉	0,654		0,000	Valid
	Z ₁₀	0,549		0,000	Valid
	Z ₁₁	0,593		0,000	Valid
	Z ₁₂	0,619		0,000	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	Y ₁	0,622	0,000	Valid	
	Y ₂	0,483	0,000	Valid	
	Y ₃	0,620	0,000	Valid	
	Y ₄	0,486	0,000	Valid	
	Y ₅	0,649	0,000	Valid	
	Y ₆	0,536	0,000	Valid	

Sumber: Data Diolah, 2018

Berdasarkan tabel diatas, seluruh koefisien korelasi item pada masing-masing variabel gaya kepemimpinan (X), budaya organisasi (Z) dan kinerja

karyawan (Y) memiliki nilai lebih besar dari 0,3 sehingga item yang digunakan pada penelitian dikatakan valid dan layak untuk seluruh responden yang telah ditargetkan.

b. Uji Reabilitas

Menurut Sani dan Mashuri (2010), reliabilitas menunjukkan bahwa sesuatu dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpulan data karena instrument tersebut sudah baik. Untuk mengetahui suatu alat ukur itu reliabel dapat diuji dengan menggunakan rumus *Cronbach's Alpha*. Apabila variabel yang diteliti mempunyai cronbach's alpha (α) > 60 % (0,60) maka variabel tersebut dikatakan reliabel, sebaliknya cronbach's alpha (α) < 60% maka variabel tersebut dikatakan tidak reliabel. Berikut hasil uji reliabilitas tersaji pada tabel 4.8

Tabel 4.8
Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X)	0,792	Reliabel
Budaya Organisasi (Z)	0,841	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,665	Reliabel

Sumber: Data Diolah, 2018

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa seluruh variabel yaitu gaya kepemimpinan (X), budaya organisasi (Z) dan kinerja karyawan (Y) memiliki koefisien korelasi *Cronbach's alpha* >0,60 yang berarti semua variabel pada penelitian ini dapat dinyatakan reliabel.

4.1.5 Uji Asumsi Klasik

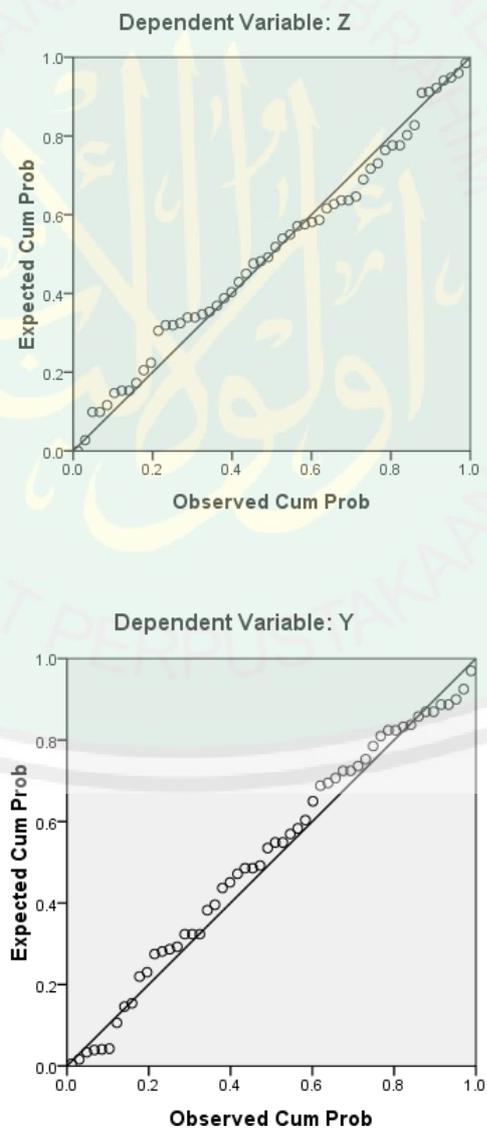
Uji asumsi berfungsi untuk mengetahui terpenuhi atau tidaknya syarat yang akan diperlukan untuk suatu data agar dapat dianalisis lebih lanjut. Berdasarkan jenis analisis yang akan digunakan dalam penelitian ini yaitu analisis

path, maka uji asumsi yang diperlukan adalah uji normalitas dan uji linieritas data hasil penelitian.

a. Uji normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah residual dalam model regresi mengikuti normal atau tidak. Berikut adalah hasil uji normalitas dengan uji normal P-Plot dan uji *Kolmogorov-Smirnov*.

Gambar 4.1
Hasil Uji Normalitas P-P Plot



Hasil uji normalitas dengan P-P Plot dapat diketahui dengan titik sebaran yang berada di sekitar garis diagonal, sehingga asumsi normalitas terpenuhi. Selain dengan uji normalitas melalui uji plot, cara lain yang dapat dilakukan adalah dengan uji normalitas dengan melihat nilai Kolmogorov-Smirnov berikut hasil uji Kolmogorov-Smirnov.

Tabel 4.9
Hasil Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov

	Unstandartdized Residual	Unstandartdized Residual
Kolmogorov-Smirnov Z	0,734	0,979
Asymp.Sig (2-tailed)	0,654	0,293

Sumber: Data Diolah, 2018

Hasil uji normalitas dengan kolmogorov-Smirnov dapat diketahui dengan nilai signifikan sig pada kedua model lebih dari alpha 0,05 sehingga kedua model dikatakan normal.

b. Uji Linieritas

Uji linieritas dilakukan untuk mengetahui model yang akan dibuktikan apakah modelnya linier atau tidak. Uji linieritas dilakukan menggunakan *curve estimation* yaitu jika nilai deviation from linierity $> 0,05$ maka variabel X memiliki hubungan linier terhadap variabel Y. Berikut merupakan hasil uji linieritas dapat dilihat pada tabel berikut

Tabel 4.10
Uji Linieritas

Variabel	Nilai F	Sig. Deviation from Linierity	Keterangan
X ->Z	1,611	0.113	Linier
Z -> Y	1,571	0.136	Linier

Sumber: Data Diolah, 2018

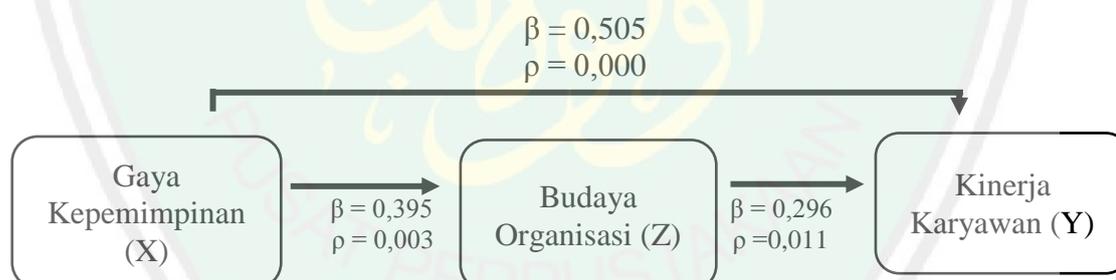
Berdasarkan tabel diatas menunjukkan nilai signifikansi deviation from linierity dari variabel gaya kepemimpinan (X) sebesar 0,113 dan variabel budaya

organisasi (Z) sebesar 0,136 lebih dari 0,05 sehingga keseluruhan variabel tersebut memiliki hubungan yang linier maka asumsi linieritas terpenuhi.

4.1.6 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Metode analisis yang digunakan adalah metode analisis jalur (path analysis) digunakan untuk menganalisis pola hubungan diantara variabel model ini untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen) Sani dan Maharani (2013). Koefisien jalur pada dasarnya merupakan koefisien Beta pada model regresi linier. Pengujian model jalur (path) dilakukan untuk menguji ada atau tidaknya pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat. Pengembangan diagram jalur dapat digambar sebagai berikut.

Gambar 4.2
Pengembangan Diagram Jalur



4.1.7 Goodness of Fit Model

Berikut disajikan hasil *goodness of fit model* meliputi koefisien determinasi dan koefisien determinasi total.

a. Koefisien Determinasi

Model penelitian dibentuk oleh tiga variabel, yaitu gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja karyawan. *Goodness of fit model* dilakukan

dengan melihat nilai koefisien determinasi terhadap variabel bebas yang diteliti.

Tabel 4.11
Uji Goodness of Fit

Variabel	R-square
Gaya Kepemimpinan ->Budaya Organisasi	0.249
Kinerja Karyawan, Budaya Organisasi -> Kinerja Karyawan	0.646

Sumber : Data Diolah, 2018

Dari tabel diatas menunjukkan nilai R^2 untuk variabel budaya organisasi sebesar 0,249 atau 24,9%. Nilai tersebut mengindikasikan bahwa variabel gaya kepemimpinan dapat menjelaskan variabel budaya organisasi sebesar 24,9%, sisanya sebesar 75,1% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian.

Nilai R^2 untuk variabel Kinerja Karyawan sebesar 0,646 atau 64,6%. Nilai tersebut menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dapat menjelaskan variabel kinerja karyawan sebesar 64,6% sehingga sisanya sebesar 35,4 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian.

b. Koefisien Determinasi Total

R-Square (R^2) digunakan untuk menguji model yang terbentuk pada satu variabel terikat namun untuk model yang terdiri dari dua atau lebih variabel terikat maka dilakukan pengujian *goodness of fit* total (*Q-Square*). Jika $Q-Square(Q^2) > 0$ maka model yang terbentuk dapat diprediksi sedangkan jika model ≤ 0 maka model tidak dapat diprediksi (Ghozali, 2013) Berikut hasil perhitungan *Q-Square* pada penelitian ini:

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2) \dots \dots \dots (1 - R_p^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,249)(1 - 0,646)$$

$$Q^2 = 1 - (0,751)(0,354)$$

$$Q^2 = 1 - 0,2659$$

$$Q^2 = 0,7341$$

Berdasarkan pengujian determinasi total (Q^2) diatas menunjukkan nilai sebesar 0,7341 atau 73,41%. Hal tersebut mengindikasikan bahwa model tersebut dikatakan layak, karena keragaman data dapat dijelaskan oleh model tersebut sebesar 73,41%. Sedangkan sisa sebesar 36,1% dijelaskan oleh variabel lain yang belum dijelaskan dalam model penelitian.

4.1.8 Uji Hipotesis

Pengambilan keputusan untuk pengujian hipotesis dalam penelitian adalah dengan menggunakan nilai t statistik, dimana nilai t statistik yang lebih besar dari nilai t tabel 1,96 dengan nilai signifikansi <0,05 menunjukkan pengaruh yang signifikan. Berikut hasil pengujian pengaruh langsung berdasarkan yang terbentuk adalah sebagai berikut

Tabel 4.12
Uji Pengaruh Langsung

Pengaruh	Koefisien	t-Statistik	Signifikansi	Keterangan
X-> Z	0,395	3,908	0,003	Signifikan
Z-> Y	0,296	2,643	0,011	Signifikan
X-> Y	0,505	4,516	0,000	Signifikan

Sumber : Data Diolah, 2018

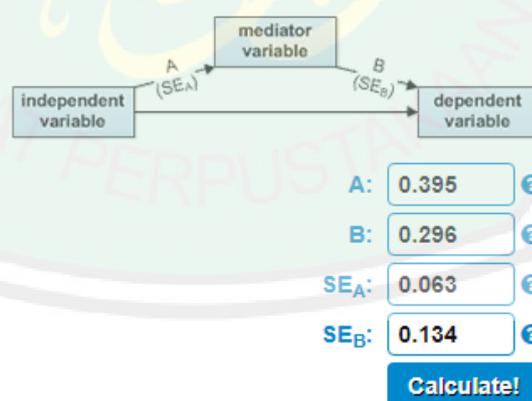
Berdasarkan hipotesis pertama menyatakan bahwa terdapat pengaruh langsung antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil pengujian pengaruh langsung didapatkan nilai t-statistik 4,516 lebih besar

dari nilai t-tabel 1.960 dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ sehingga dapat dikatakan bahwa H1 diterima, variabel gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan. Variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai koefisien positif yakni sebesar 0.505 menunjukkan bahwa arah hubungan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan menunjukkan hubungan yang searah yaitu semakin baik gaya kepemimpinan akan semakin baik pula kinerja karyawan.

4.1.9 Uji Mediasi

Pengujian mediasi adalah mendeteksi kedudukan variabel mediasi dalam model yang dikembangkan dalam penelitian. Uji mediasi dilakukan dengan uji Sobel (Maharani, 2013). Jika nilai t hitung $>$ nilai t tabel maka terdapat pengaruh mediasi, sebaliknya jika nilai t hitung $<$ nilai t tabel maka tidak terdapat pengaruh mediasi. Hasil uji mediasi adalah sebagai berikut:

Gambar 4.2
Uji Sobel



Sobel test statistic: 2.08343295

One-tailed probability: 0.01860589

Two-tailed probability: 0.03721178

Hipotesis kedua menyatakan bahwa bahwa terdapat pengaruh tidak langsung antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui budaya

organisasi. Berdasarkan hasil pengujian pengaruh mediasi menunjukkan bahwa t hitung 2,0834 lebih besar dari t -tabel 1,96 dengan nilai signifikansi $0,037 < p$ value 0,05 sehingga terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi maka H_2 diterima. Dan untuk menilai koefisien jalur tidak langsung dilakukan dengan cara mengalikan koefisien jalur pengaruh gaya kepemimpinan terhadap budaya organisasi dan koefisien jalur pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan maka $0,395 \times 0,296 = 0,117$. Koefisien jalur positif menunjukkan bahwa arah hubungan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi menunjukkan hubungan yang searah yaitu semakin baik gaya kepemimpinan akan semakin baik pula kinerja karyawan melalui peningkatan budaya organisasi yang baik.

Selanjutnya untuk menentukan sifat variabel mediasi dilakukan dengan metode pemeriksaan. Metode ini merupakan cara untuk menentukan apakah mediasi bersifat murni atau sebagian atau bukan sebagai variabel mediasi. Metode pemeriksaan variabel dilakukan dengan pendekatan perbedaan antara nilai koefisien. Berikut adalah hasil uji sifat mediasi

Tabel 4.13
Uji Sifat Mediasi

	Koefisien	t-Statistik
X-> Z	0,395	3,098
Z-> Y	0,296	2,643
X-> Y	0,505	4,516
X-> Z -> Y	0,117	2,0834

Sumber: Data Diolah, 2018

Berdasarkan metode pemeriksaan diatas menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi bersifat sebagai mediasi sebagian, hasil tersebut terlihat dari hasil uji pengaruh langsung dan tidak langsung. Dari hasil uji keduanya menunjukkan adanya pengaruh signifikan, sehingga langkah selanjutnya adalah dengan melihat nilai koefisiennya. Uji pengaruh tidak langsung menunjukkan nilai koefisien lebih kecil dibandingkan dengan uji pengaruh langsung gaya kepemimpinan (X) terhadap Kinerja Organisasi (Y) sehingga variabel budaya organisasi bersifat sebagai mediasi sebagian.

4.2 Pembahasan

Pembahasan dalam penelitian ini menjelaskan mengenai gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi pada PT Eka Agency Management.

4.2.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Eka Agency Management

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Eka Agency Management. Hal tersebut disebabkan nilai t-statistik 4,516 lebih kecil dari nilai t-tabel 1.960 dengan nilai signifikansi $0,003 < 0,05$ sehingga dapat dikatakan bahwa H1 diterima, variabel gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan. Variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai koefisien positif yakni sebesar 0,505 menunjukkan bahwa arah hubungan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan menunjukkan hubungan yang searah yaitu semakin baik gaya kepemimpinan maka akan semakin baik pula kinerja karyawan.

Menurut Sujak (1990:56) gaya kepemimpinan mengandung arti kemampuan mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu, sehingga dari seorang pemimpin dapat berpengaruh terhadap kinerja. Teori *part goa* tentang kepemimpinan telah dikembangkan. Teori tersebut menjelaskan bagaimana perilaku seorang pemimpin mempengaruhi kepuasan dan kinerja karyawan (Yukl, 1998). Keberhasilan kepemimpinan seorang tidak hanya tergantung pada sifat-sifat atau karakteristik secara personal seseorang, tetapi juga tergantung pada apa yang dilakukan seorang pemimpin. Dengan demikian kepemimpinan mulai dilihat pada keterampilan kepemimpinan yang merupakan pendekatan perilaku yang berorientasi pada tugas dan orang/hubungan. Melalui komunikasi yang baik serta efektif mampu memberikan fasilitas tersendiri yang akan membantu dalam kelancaran bekerja dan sarana primer untuk mengubah tingkah laku dengan cara mempengaruhi dan meyakinkan para bawahan.

Penelitian Sani dan Troena (2012), Sani dan Maharani (2012) menemukan bahwa terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja. Gaya kepemimpinan di era sekarang ini menunjukkan adanya demokrasi terhadap bawahannya dalam menyampaikan ide dan gagasan terhadap perkembangan perusahaan. Dalam kondisi ini karyawan merasa lebih dihargai dan dimotivasi agar berfikir dan berani memberikan kontribusi lebih terhadap perusahaan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja mereka.

Penelitian yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dilakukan oleh Suharyanto (2011) dan

Ogbonna and Harris (2000) menemukan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Gaya Kepemimpinan mempengaruhi kelancaran kerja para bawahan yang pada akhirnya menentukan kinerja dari para bawahannya. Menurut Armstrong (dalam sudarmanto,2009) menyatakan bahwa dalam suatu kepemimpinan mewakili proses dalam memberi inspirasi kepada semua karyawan agar bekerja sebaik-baiknya untuk mencapai hasil yang diharapkan. Pada dasarnya gaya kepemimpinan seorang pemimpin sangat menentukan tingkat keberhasilan atau kinerja karyawannya.

Karyawan menjadikan seorang pemimpin sebagai contoh dan seorang panutan dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Sehingga gaya memimpin menunjukkan andil yang cukup besar dalam keberhasilan kerja para karyawannya. Gaya kepemimpinan di era sekarang ini menunjukkan adanya demokrasi terhadap bawahannya dalam menyampaikan ide dan gagasan terhadap perkembangan perusahaan. Dalam kondisi ini karyawan merasa lebih dihargai dan dimotivasi agar berfikir dan berani memberikan kontribusi lebih terhadap perusahaan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja mereka. Sehingga gaya kepemimpinan yang baik harus dimiliki oleh seorang pemimpin agar mencapai tujuan organisasi, yang mana tujuan organisasi tidak dapat terwujud, jika karyawan-karyawannya tidak memiliki kinerja yang baik.

Gaya kepemimpinan yang baik akan memberikan motivasi kerja pada bawahannya. Widyatmini dan Hakim (2008:169) mengemukakan bahwa seorang pemimpin harus melakukan berbagai keahlian, pengalaman, kepribadian dan motivasi setiap individu yang dipimpinya. Gaya kepemimpinan yang efektif tersebut dibutuhkan dalam suatu perusahaan agar dapat meningkatkan kinerja

semua karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. Upaya-upaya dalam meningkatkan kinerja karyawan seorang pemimpin yang ideal harus memiliki gaya kepemimpinan yang baik sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Seorang pemimpin sangat perlu memperhatikan gaya kepemimpinannya dalam proses mempengaruhi, mengarahkan kegiatan anggota kelompoknya serta mengkoordinasikan tujuan anggota dan tujuan organisasi agar keduanya dapat tercapai.

Dalam surah al-Baqarah (2) ayat 124, diuraikan tentang pengangkatan Nabi Ibrahim sebagai imam/ pemimpin:

وَإِذِ ابْتَلَىٰ إِبْرَاهِيمَ رَبُّهُ بِكَلِمَاتٍ فَأَتَمَّهُنَّ ۖ قَالَ إِنِّي جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامًا ۗ قَالَ وَمَا قَالُوا ۚ قَالَ لَا يَنَالُ عَهْدِي الظَّالِمِينَ ﴿١٢٤﴾

“Dan (ingatlah), ketika Ibrahim diuji tuhanya dengan beberapa kalimat (perintah dan larangan), lalu Ibrahim menunaikannya. Allah berfirman: “sesungguhnya aku akan menjadikanmu imam bagi seluruh manusia”. Ibrahim berkata: “(Dan saya mohon juga) dari keturunanku”. Allah berfirman: “Janji-Ku (ini) tidak mengenai orang zalim”.

Dalam Islam setiap individu adalah pemimpin diberi kepercayaan dan amanah oleh organisasi atau perusahaan untuk melakukan tugasnya dengan baik dan benar, serta harus mempertanggung jawabkan pada organisasi atau perusahaan dan tentunya pada Allah SWT. Hal ini tercemin dalam hadist berikut:

Rasululloh SAW. Bersabda: “Setiap kamu adalah pemimpin, dan setiap pemimpin akan dimintai pertanggung jawaban dari yang dipimpinnya, seorang laki-laki adalah pemimpin dan akan dimintai pertanggung jawaban dalam keluarganya, seorang perempuan adalah pemimpin dalam rumah suaminya, dan

akan dimintai pertanggung jawaban, pekerja adalah pemimpin dalam harta tuannya, akan dimintai pertanggung jawaban dari yang dipimpinnya. Setiap kamu adalah pemimpin akan dimintai pertanggung jawaban dari yang dipimpinnya”.

Paparan ayat diatas menunjukkan bahwa pemimpin memiliki peranan penting atas orang yang dipimpinnya. Pemimpin akan dimintai pertanggung jawaban atas apa yang telah dikerjakannya dan juga apa yang telah dikerjakan para orang yang dipimpinnya. Sehingga kepemimpinan atau gaya kepemimpinan yang baik akan sangat berpengaruh terhadap keberhasilan seorang pemimpin dan orang yang dipimpinnya. Islam merupakan agama yang sangat menjunjung tinggi keselamatan bagi umatnya.

Pemimpin zaman ini adalah pemimpin yang dimaksud dalam firman Allah SWT. Dalam surah An-Nur (24) ayat 55:

وَعَدَّ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا
 اسْتَخْلَفْنَا الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَى لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُمْ مِنْ بَعْدِ
 خَوْفِهِمْ أَمْنًا يَعْبُدُونَنِي لَا يُشْرِكُونَ بِي شَيْئًا وَمَنْ كَفَرَ بَعْدَ ذَلِكَ فَأُولَٰئِكَ هُمُ
 الْفَاسِقُونَ ﴿٥٥﴾

Dan Allah telah berjanji kepada orang-orang yang beriman diantara kamu dan mengerjakan amal-amal yang saleh bahwa Dia sungguh-sungguh akan menjadikan mereka berkuasa dimuka bumi, sebagaimana Dia telah menjadikan orang-orang sebelum mereka berkuasa, dan Dia meneguhkan bagi mereka agama yang telah diridhai-Nya untuk mereka, dan Dia benar-benar akan menukar (keadaan) mereka, sesudah mereka dalam ketakutan menjadi aman sentausa. Mereka tetap menyembah-Ku dengan tiada mempersekutukan sesuatu apapun dengan Aku. Dan barangsiapa yang (tetap) kafir sesudah (janji) itu, maka mereka itulah orang-orang yang fasik.

Dalam ayat diatas menjelaskan bahwa Allah telah menjanjikan pemimpin yang akan memimpin manusia dan penguasa mereka. Dengan adanya pemimpin akan menuntun manusia kearah yang lebih baik. Dalam hal ini pemimpin memiliki peranan dalam mengarahkan dan memotivasi orang yang ia pimpin untuk menuju arah kebaikan. Dalam dunia kerja ayat tersebut menunjukkan kemampuan seorang pemimpin untuk membantu mencapai peningkatan kinerja karyawan. Jadi sebagai seorang pemimpin harus mampu memimpin karyawan agar dapat mencapai kinerja terbaiknya guna mencapai sasaran atau tujuan organisasi.

4.2.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Budaya Organisasi Pada PT Eka Agency Management

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi PT Eka Agency Management. Hal tersebut disebabkan nilai t-hitung sebesar $2,0834 > t$ tabel $1,96$ dengan nilai signifikansi sebesar $0,037 < 0,05$. Nilai koefisien jalur menunjukkan hubungan positif yakni $0,117$, sehingga menunjukkan hasil temuan bahwa arah hubungan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi menunjukkan hubungan yang searah yaitu semakin baik gaya kepemimpinan akan semakin baik pula budaya organisasi, yang mana semakin baik budaya organisasi pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan.

Widyatmini dan Hakim (2008:169) mengemukakan bahwa seorang pemimpin harus melakukan berbagai keahlian, pengalaman, kepribadian dan motivasi setiap individu yang di pimpinya. Gaya kepemimpinan yang tepat akan

membentuk suatu budaya organisasi yang baik, karena gaya memimpin seorang pemimpin memiliki dampak terhadap iklim kerja yang terbentuk.

Penelitian yang dilakukan Suharyanto (2011) Handoko (2012) Arif (2010) Ahmad (2012) Ogbonna and Harris (2000) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sehingga budaya organisasi yang baik akan meningkatkan kinerja dari karyawan. Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya tidak hanya ditentukan oleh keberhasilan implementasi dari kemampuan gaya kepemimpinan saja tetapi ada faktor lain yaitu budaya organisasi. Pegawai yang memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian dalam bekerja, sehingga akan menjadi kinerja individual karyawannya.

Terlihat dalam penelitian ini bahwa gaya kepemimpinan merupakan faktor penting dalam memberikan pengarahan kepada karyawan PT Eka Agency Management apalagi pada saat-saat sekarang ini dimana semua serba terbuka, maka gaya kepemimpinan yang dibutuhkan adalah kepemimpinan yang bisa memberdayakan karyawannya. Kepemimpinan yang ada di PT Eka Agency Management bisa menumbuhkan suatu budaya kerja organisasi yang positif bagi para karyawannya dan kepemimpinan yang bisa menumbuhkan rasa percaya diri para karyawan dalam menjalankan tugasnya masing-masing. Sehingga budaya yang tercipta merupakan hal yang amat penting bagi karyawan. Maka dapat dinyatakan bahwa gaya kepemimpinan membentuk budaya organisasi yang pada akhirnya membentuk kinerja karyawan.

Gaya kepemimpinan yang tepat akan berdampak pada iklim kerja yang tercipta dalam suatu organisasi. Iklim kerja ini bila berlangsung secara terus menerus akan membentuk suatu budaya organisasi, sehingga gaya kepemimpinan yang akan membentuk suatu budaya organisasi. Budaya yang terbentuk inilah yang turut menentukan kemampuan karyawannya untuk berani menyampaikan ide dan gagasan terhadap perkembangan perusahaan. budaya organisasi yang baik akan membantu karyawan merasa lebih dihargai dan dimotivasi agar berfikir dan berani memberikan kontribusi terhadap perusahaan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja mereka. Sehingga gaya kepemimpinan yang baik harus dimiliki oleh seorang pemimpin agar mencapai tujuan organisasi, yang mana tujuan organisasi tidak dapat terwujud, jika karyawan-karyawannya tidak memiliki kinerja yang baik melalui budaya organisasi yang sehat.

Budaya organisasi berfungsi sebagai fasilitator tumbuhnya komitmen bersama sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan. Setiap organisasi mempunyai budaya organisasi yang mempengaruhi semua aspek organisasi dan perilaku anggotanya secara individual atau kelompok. Menurut Cushway dan Lodge (2000) budaya organisasi merupakan sistem nilai organisasi yang akan mempengaruhi cara mengerjakan pekerjaan dan cara para karyawan berperilaku. Sehingga seorang pemimpin harus memperhatikan gaya kepemimpinannya dalam proses mempengaruhi, mengarahkan kegiatan anggota kelompoknya yang akan membentuk suatu mekanisme kerja dan budaya organisasi yang baik yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja dari karyawannya dalam mencapai tujuan organisasi.

Tidak seluruhnya budaya yang ada keliru dan bertentangan dengan syariah Islam. Syariah Islam berkedudukan sebagai filter dan standar penilaian atas budaya asing. Didalam Islam atau didalam fiqh (*ushul fiqh*) budaya dikenal dengan istilah “*Al-urfu*” yaitu adat atau kebiasaan. Seseorang pemimpin atau manajer yang ingin memproduksi sebuah budaya, diharuskan terlebih dahulu menentukan referensi yang ingin digunakan. Islam selalu menghargai karya dan budaya masyarakat selama masih dalam koridor syari’at.

Manajemen sangat berperan penting apalagi dengan kondisi zaman modern seperti sekarang ini, budaya dan adat masyarakat selalu berubah baik dari segi sosial, teknologi, ekonomi dan lain sebagainya, sehingga Islam membutuhkan hukum-hukum yang mengkaji tentang masalah-masalah keyakinan dengan didasari oleh Al-qur’an dan Hadist agar tidak berbenturan dengan ajaran Islam yang haqiqi. Dalam pandangan Islam, segala sesuatu harus dilakukan secara rapi, benar, tertib, dan teratur. Proses-prosesnya harus diikuti dengan baik. Sesuatu tidak boleh dilakukan secara sembarangan. Hal ini merupakan prinsip utama dalam ajaran Islam, Rasulullah SAW bersabda dalam sebuah hadits yang diriwayatkan Imam Thabrani:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمَلَ أَحَدُكُمْ الْعَمَلَ أَنْ يَتَّقَنَهُ

“*Sesungguhnya Allah sangat mencintai orang yang jika melakukan sesuatu pekerjaan, dilakukannya secara Itqan, (tepat, terarah, jelas dan tuntas)*”
(HR Thabrani).

Dalam ajaran Islam, segala sesuatu harus dilakukan secara rapi, benar, tertib, dan teratur (*professional*). Proses-prosesnya harus diikuti dengan baik. Sesuatu tidak boleh dilakukan secara asal-asalan. Demikian pula ketika kita melakukan sesuatu ini dengan benar, baik, terencana, dan terorganisasi dengan

rapi, maka kita akan terhindar dari keraguan-keraguan dalam memutuskan sesuatu atau dalam mengerjakan sesuatu. Oleh karena itu, dalam hadist riwayat Imam Tirmidzi dan Nasa'i, Rasulullah SAW bersabda :

“Tinggalkan oleh engkau perbuatan yang meragukan, menuju perbuatan yang tidak meragukan.” (HR Tirmidzi dan Nasa'i).

Ayat diatas menjelaskan bahwa dalam melaksanakan suatu pekerjaan tidak boleh ada keragu-raguan, termasuk dalam hal memimpin. Sesuatu yang didasarkan pada keragu-raguan biasanya akan melahirkan hasil yang tidak optimal dan mungkin akhirnya tidak manfaat. Seorang pemimpin adalah seorang panutan yang akan dijadikan contoh oleh para bawahannya. Pemimpin yang baik diiringi dengan budaya organisasi yang baik akan meningkatkan kinerja karyawannya.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan maka kesimpulan yang dapat diambil adalah sebagai berikut:

1. Variabel gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan yang baik dapat memberikan pengaruh dalam mengarahkan dan membujuk karyawannya dalam menyelesaikan pekerjaan yang pada akhirnya meningkatkan kinerja seorang karyawan. Para pemimpin selalu berinteraksi dan berkomunikasi dengan para bawahannya, maka gaya kepemimpinan yang baik akan memberikan dorongan tersendiri bagi karyawannya dalam mewujudkan kinerja terbaiknya.
2. Variabel gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dimediasi budaya organisasi. Gaya kepemimpinan yang baik akan membentuk budaya organisasi yang nyaman yang pada akhirnya berpengaruh terhadap peningkatan kinerja organisasi, sehingga gaya kepemimpinan yang baik diiringi dengan budaya organisasi yang tepat dapat membentuk suatu iklim kerja yang baik yang pada akhirnya akan membentuk kinerja para karyawannya semakin optimal.

5.2 Saran

Dari hasil pembahasan dan kesimpulan yang telah dipaparkan, maka saran peneliti adalah:

1. Bagi peneliti selanjutnya, diharapkan menyempurnakan model penelitian melalui penambahan variabel yang secara teoritis berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Selain itu, dalam penyusunan pernyataan pada kuesioner perlu memperhatikan penggunaan kata agar tidak menimbulkan ambiguitas. Bagi perusahaan diharapkan menciptakan gaya kepemimpinan yang baik sehingga menciptakan iklim budaya organisasi yang baik yang pada akhirnya mampu meningkatkan kinerja para karyawannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Acar. Zafer. A. (2012). Organizational culture, leadership style and organizational commitment in Turkish logistics industry. *Pracedia-social andbehavioral sciences*. Vol.58217-226
- Ahmad, M. Shakil. 2012. Impact of organizational culture on performance management practices in Pakistan. *Business intelligence journal*. Vol.5. no.1
- Al-Tameemi, KSA and Alshawi, M.(2014) The impact of organizational culture and leadership on performance improvement in Iraq. *Intenational journal the built & Environment review*, Vol.7.
- Anoraga, Pandji. 2003. *Psikologi Kepemimpinan*. Renika Cipta. Jakarta.
- Arep, I dan tanjung, H., 2002, *Manajemen sumber daya manusia*, Universitas Trisakti, Jakarta.
- Arif, Rusdan. 2011. Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, semarang: Universitas Diponegoro.
- Armstrong, Michael.2009. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Byar, L.l., leslie W. R. 1995. *Human Resources Management*. Richard D Irwin. Inc, Illionis. USA.
- Cushway dan Lodge, 2000, *Organizational Behaviour And Design*. Jakarta: Elex Media Computindo.
- Dharma, A. 1991. *Manajemen prestasi kerja*. PT rajawali, Jakarta.
- El Majid, Ebrahim Abd., Cohen, Aaron. (2015). The role of values and leadership style in developing OCB among Arab teachers in Israel. *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 36 Iss 3 pp. 308-327
- Emmanuel Ogbonna and Lloyd C. Harris. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *International journal of human resource management*. Vol.11, 766-788
- Ermawan, D. 2007. *Hubungan Antara Job Insecurity dan Konflik Peran Dengan Komitmen Organisasi*. Skripsi. Surakarta: Universitas Sebelas Maret.

- Fernandes, C dan Awamleh, R. (2004). "the impact of transformational and transactional leadership styles on employee's satisfaction and performance: An empirical test in a multiculture environment." *International business and economics research journal*, Vol. 3 NO, 8: 65-67.
- Ghandi, Yasin Mohammed., Fernando, Mrio., Caputi, Peter. 2013. Transformational leadership and work Enggement. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 34 Iss 6 pp. 532-550.
- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro : Semarang.
- Habba, D., Modding, B., Bima, M., & Bijang, J. (2017). The Effect of Leadership, Civil Servanst in Maros District Technical Working Unit. *IRA-International Journal of Management & Social Sciences* (ISSN 2455-2267), 7(1),52-64
- Handoko, Rihman, Teguh. 2012. "Pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada pondok seratta hotel." *Dinamika manajemen*. Vol.1,No.3.www.journal.usm.ac.id.
- Hasibuan, Malayu S.P, 2006, *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah, Edisi Revisi*, Bumi Aksara: Jakarta.
- Hasibuan, Malayu SP. 1990. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Dasar dan Kunci Keberhasilan*. Toko Gunung Agung. Jakarta.
- Heidjrachman dan Husnan, Suad. (2008). *Manajemen Personalia*. Edisi keempat.
- Hersey, 2004, *Pola Dasar Kepemimpinan*. Jakarta, Rajawali pers.
- Hersey, Paul and Blanchard, 1982. *Management of Organizational behavior, utilizing human resources. 4 th edition. Prentice-hall, Inc. Agus Dharma (penerjemah). Manajemen Perilaku Organisasi. Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*. Edisi ke 4. Jakarta. Erlangga.
- Hunt, J, J, Schermerhorn, & Osborn, R. 2000. *Managing organizational behavior*.4th. Ed. Jhon Wiley & Sons.
- Ivancevich, J. M., konopaske, R., Matteson. T.M., (2007). *Perilaku & manajemen organisasi*. Jakarta : Erlangga.
- Kartono, Kartini. 2005. "*pemimpin dan kepemimpinan*", Penerbit PT. Rajagrafindo Persada, Jakarta.

- Kennerly, M., Neely, A. 2002. A Framework of the factors Affecting The Evolution of Performance Measurement System. *The International Journal of Operation Production Management*. Vol. 27, Iss. 11, pp. 1222-1245.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. The Free Press: New York.
- Kreitner, Robert, and Kinicki, Angelo, (2003), *Perilaku Organisasi, Dalam: Early Suandy (penerjemah)*, Jakarta: selambe empat.
- Luthans, Fred, 2006, “*perilaku Organisasi*”, Edisi Sepuluh, Penerbit Andi, Yogyakarta
- Maharani, V., Troena, E. A., & Noermijati. 2013. Organizational citizenship Behavior Role in Mediating the Effect of transformational Leadership, Job Satisfaction on *International Journal of Business and management*, vol. 8, No 17,3.
- Mangkunegara, A.P. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Edisi Baru. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Masa'deh, R., B. Y. Obeidat., Tarhini, Aliu. 2016. A Jordanian Empirical Study of The association Among Tranformation Leadership, Transactional Leadership, Knowledge Sharing, Job Performance, and Firm Performance: A Stuctural Equation modeling Approach. *Journal of Management Development*. Vol. 35, Iss. 5 pp.-
- Nawawi, Hadari. (2003) *Manajemen sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Nawawi, Hadari. (2006). *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Nimran, Umar. 1997. *Perilaku organisasi*. Citra Media. Surabaya.
- Nizar, Mauvil. 2011. Analisis pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. POS Indonesia Cabang Kudus. Skripsi. Semarang: program studi manajemen Universitas Diponegoro.
- Paracha, Umer M., Qomar A., Mirza, A., Hasan I., waqas. H. 2012. Impact of Leadership style (transformational & transaccional Leadership) On Employee Performance & Mediating Role of Job Satisfaction. Study of private school (Education) In Pakistan. *Global Journal of Management and Business Research*. Vol. 12 Iss. 4, pp. 55-64.

- Riduwan & Kuncoro, A, Engkos. 2007. Cara menggunakan dan memakai analisis jalur (*path analysis*). Bandung: Alfabeta.
- Ridwan. 2007. Skala pengukuran variable-variabel penelitian. Bandung: Alfabeta
- Rivai, Veithal. 2005, "*Manajemen sumber daya manusia*", jakart, Raja Gafindo Perseda.
- Robbins Sp, dan Judge. 2007. *Perilaku organisasi*, Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins SP, dan judge. 2008. *Perilaku organisasi*. Buku 2, Jakarta : Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P. 2003. *Perilaku Organisasi*. Index. Jakarta.
- Ruky, A. 2003. *Sistem Manajemen Kinerja*. Gramedia. Jakarta.
- Sani, Achmad & Maharani, Vivin. 2013. *Metodologi Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Kuisisioner dan Analisis Data)*. Malang :UIN MALIKI Press. Cetakan Ke-2.
- Sani, Achmad dan Masyhuri. 2010. *Metodologi Riset Sumber Daya Manusia*. Malang: UIN-MALIKI PRESS.
- Sani, Achmad, & Maharani,Vivin. 2012. The impact of transformasional leadership and organizational commitment on job performance with the among lecturers of faculty in the Islamic Maulana Malik Ibrahim Malang University: the mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal Of Academic Research* part B; 4(4), 99-103.
- Sani, Achmad, & Eka, Troena, 2012. Pengaruh kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual terhadap kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan kinerja manajer (Study di bank syari'ah kota Malang). *Jurnal aplikasi manajemen*. Vol.10.
- Sani, Achmad. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang ; UM Press.
- Schein. (1992). *Organizational culture and Leardership*. Jossey-Bass. SanFransisco.
- Schein. 2006, *Organizational Culture and Leadership*, Third Edition, New Jersey:Prentice-Hall.
- Sekaran, U. 2003. *Reseach Methoders for Business A Skill-Building Approach*. 4th Edition. Jhon Wiley & Sons. New York.

- Soekarso, Agus Sosro, Iskandar Putong, Ceep Hidayat, *Teori Kepemimpinan*, Mitra Wacana Media, Jakarta 2010.
- Sudarmanto. (2009) *kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Pustaka Pelajar.
- Sugiono. 2012. *Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D*. Bandung. Alfabeta.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suharyanto, 2011. “pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Universitas PGRI Adi Buana Surabaya,” Hal,45-47, Tesis, MM, Universitas Narotama, Surabaya.
- Sujak, *Kepemimpinan pemimpin : Eksistensinya dalam perilaku organisasi*.
- Sulianti K. tobing, D., Syaiful Muh. 2016. The Influence of transformation Leadership and Organizational Culture on Work Motivation and Employee performance at The state Property Service Office and Auction In eas Java Province. *International ournal of Business and Commere*. 5, Iss. 06, pp. 37-48.
- Sutrisno. 2010. *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: kencana.
- Swasto, B. 1996. *Manajemen Sumber Daya*. Gramedia. Yogyakarta.
- Tika, Pabundu. (2006). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*.
- Timpe, A. D. 1999. *Seri Manajemen Sumber Daya*. Gramedia. Yogyakarta Universitas Trisakti.
- Tjiptono, Fandy. 2006. *Manajemen Jasa*. Edisi Pertama. Yogyakarta : Andi Gerry Ramadan. 2010. Skripsi Program S-1. Pengaruh *brand Image* fruit Tea Terhadap Loyalitas Konsumen pada PT. sinar sosro kantor Pemjualan Wilayah Jawa Barat Bandung. Universitas Widyatama. Bandung.
- Umar,Husein. 2011. *Metode penelitian untuk skripsi dan tesis bisnis edisi 11*. Jakarta: PT. Raja Granfindo persada.
- Wibisono, D. 2006. *Manajemen Kinerja, Konsep, Desain, dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Cetakan Pertama. Erlangga. Jakarta.

- Widayati, A.T.m and Putranto R.N.A 2015. Analysing The Relationship Between transformational and transactional Leadership Style On Employee Performance In Pt TX Bandung. *Journal of Business and Management*. vol. 4, Iss. 5, pp, 561-568.
- Widodo, Budiharto. 2005. Panduan lengkap belajar mikrokontroler perancangan system dan aplikasi mikrokontroler. Jakarta: PT. Alex Media Komputindo.
- Widyatmini, dan Lukman Hakim. 2008. Hubungan Kepemimpinan, kompensasi, dan kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kota Depok. *Jurnal ekonomi Bisnis No.2 Vol.13*. Hal: 169.
- Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi dan Penelitian*. Salemba Empat. Jakarta.
- Yukl A. Gary, 1998, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta:Prenhallindo.





LAMPIRAN

Instrumen Penelitian

Nama : (Diisi jika bersedia)
 Jenis Kelamin :
 Usia :

I Petunjuk Pengisian

Berilah tanda silang (X) atau checklist (√) pada salah satu pertanyaan yang paling sesuai dengan pendapat anda.

SS = sangat setuju **R = ragu-ragu**
S = setuju **TS = tidak setuju**
STS = sangat tidak setuju

II Daftar Pertanyaan Variabel

No	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
1.	pemimpin memiliki hubungan yang baik dengan pegawai					
2.	pemimpin selalu memberikan contoh sikap yang baik dalam sehari-hari					
3.	pemimpin memberikan contoh yang baik dalam mematuhi peraturan instansi					
4.	pemimpiin mampu bersikap adil dalam meberikan sanksi kepada pegawai					
5.	pemimpin dapat mendelegasikan wewenang dengan baik					
6.	pemimpin memberikan penghargaan atas prestasi pegawai					
7.	pemimpin bertanggung jawab penuh terhadap tugas					
8.	pemimpin selalu memberi arahan dan dorongan kepada pegawai					

Kuesioner Budaya Organisasi

No	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
1.	Organisasi mendorong anda untuk menciptakan ide atau gagasan baru dalam meleksanakan tugas					
2.	Saya mengerjakan suatu pekerjaan dengan cermat dan teliti					
3.	Tugas yang diberikan sangat terperinci					
4.	Saya senantiasa bekerja dengan menekankan pada hasil yang optimal					
5.	Saya dituntut agar lebih berkualitas					
6.	Organisasi memberi kebebasan untuk berkembang					
7.	Organisasi memberi hak yang sama dalam karir					
8.	Saya dituntut oleh organisasi untuk saling menghargai					
9.	Saya berusaha menjalin kerjasama dengan anggota					

	yang lain untuk meningkatkan hasil yang terbaik					
10.	Saya berusaha meningkatkan efektivitas cara bekerja guna memperoleh hasil yang optimal					
11.	Saya melakukan pekerjaan secara efektif dan efisien					
12.	Saya berkerja sesuai prosedur organisasi					

Kuesioner kinerja karyawan

No	pernyataan	SS	S	R	TS	STS
1.	karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat sesuai standar yang ditetapkan oleh perusahaan.					
2.	Beban kerja karyawan sesuai dengan gaji yang ditetapkan					
3.	Karyawan selalu memperhatikan ketelitian dalam bekerja					
4.	karyawan memperhatikan kerapian dalam melaksanakan tugas					
5.	karyawan selalu bekerja tepat waktu					
6.	karyawan menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya					

Jawaban Responden

No.	Jenis Kelamin	Usia	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Z9	Z10	Z11	Z12	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	
1	Laki-laki	26	2	3	2	2	2	3	2	3	2	4	2	4	2	4	3	2	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	
2	Laki-laki	25	5	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	3	
3	Laki-laki	28	5	4	4	4	2	4	2	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	5	4	5	4	5	
4	Laki-laki	27	5	5	5	4	4	4	4	1	5	5	5	5	5	4	3	5	5	3	3	5	3	4	4	5	4	5	
5	Perempuan	25	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	
6	Laki-laki	29	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	3	4	4	3	4	5	5	5	5	3	
7	Perempuan	26	5	4	5	3	4	4	4	5	5	2	3	4	5	4	5	5	3	4	5	5	4	5	4	4	5	5	
8	Perempuan	27	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	1	4	4	5	4	4	4	3	5	5	4	4	5	5	4	
9	Laki-laki	28	3	4	5	4	4	5	4	5	5	5	3	5	3	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	
10	Laki-laki	28	5	3	4	5	5	3	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	
11	Laki-laki	27	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	
12	Laki-laki	26	5	5	5	3	3	5	4	4	5	5	5	4	5	4	3	5	4	3	5	5	3	3	4	4	4	4	
13	Laki-laki	25	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	1	5	5	4	5	
14	Perempuan	27	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	3	5	
15	Laki-laki	29	4	5	5	5	5	3	3	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	3	5	4	3	4	4	
16	Perempuan	28	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	3	5	5	3	3	5	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	
17	Laki-laki	26	5	5	5	5	5	4	3	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	
18	Perempuan	26	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	3	3	4	4	3	5	4	5	3	4	4	4	4	
19	Perempuan	28	4	4	5	4	5	4	5	4	3	3	5	5	3	3	5	3	3	4	4	3	4	3	5	5	4	5	
20	Perempuan	27	5	5	4	5	4	5	3	5	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4	3	5	4	4	4	5	4	
21	Laki-laki	25	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	3	5	3
22	Perempuan	26	5	3	3	5	5	5	4	5	4	3	4	5	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	3	4	5	5
23	Laki-laki	28	5	3	3	4	5	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4



24	Perempuan	25	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	5	3	4	3	5	4	
25	Laki-laki	30	3	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4
26	Perempuan	25	5	5	4	1	2	5	5	3	3	3	5	4	3	4	5	3	3	2	5	3	3	3	3	3	3	3	4
27	Perempuan	27	4	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
28	Laki-laki	28	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	3	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
29	Laki-laki	28	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	3	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
30	Laki-laki	29	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	3	4	4	3	5	4	5	5	3	3	5	4	4
31	Laki-laki	27	5	5	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4
32	Perempuan	25	3	4	4	2	5	5	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
33	Perempuan	26	5	3	3	4	4	2	4	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4
34	Perempuan	27	5	4	5	3	5	4	5	5	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
35	Perempuan	29	4	4	3	3	1	4	4	4	2	2	4	3	2	3	1	2	3	1	5	5	3	3	3	2	4	1	1
36	Laki-laki	25	5	5	4	5	1	3	4	4	5	5	2	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	3	5	3	3
37	Laki-laki	27	5	4	4	3	4	4	4	3	3	3	5	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	5
38	Perempuan	27	4	3	5	4	4	3	5	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
39	Perempuan	26	3	4	4	4	4	2	4	4	1	1	5	5	1	5	5	1	3	5	5	3	3	3	3	4	3	4	4
40	Laki-laki	28	4	2	4	2	4	5	4	3	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
41	Laki-laki	26	4	4	3	5	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
42	Laki-laki	28	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
43	Perempuan	25	4	4	4	5	3	4	3	5	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
44	Perempuan	26	2	2	2	3	3	4	3	4	5	5	2	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4
45	Laki-laki	27	5	5	3	2	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
46	Laki-laki	27	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
47	Perempuan	25	4	4	5	4	4	5	4	2	5	5	3	4	5	4	3	5	4	3	5	4	4	4	4	5	5	5	3
48	Laki-laki	28	4	2	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	2	3	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	3



49	Perempuan	25	4	3	4	2	4	4	4	2	4	4	5	4	4	4	3	4	4	3	5	4	3	3	4	4	4	4
50	Laki-laki	27	5	2	4	5	1	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	3	3	4	4
51	Perempuan	27	4	4	4	5	5	3	5	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	5	4	3	3	3	4	3	4
52	Laki-laki	27	4	2	4	3	5	3	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	2	4	4
53	Perempuan	26	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	5	5	3	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5
54	Laki-laki	28	4	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4



1. Uji Validitas

		X
X1	Pearson Correlation	.549**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	54
X2	Pearson Correlation	.591**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	54
X3	Pearson Correlation	.635**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	54
X4	Pearson Correlation	.544**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	54
X5	Pearson Correlation	.530**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	54
X6	Pearson Correlation	.487**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	54
X7	Pearson Correlation	.547**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	54
X8	Pearson Correlation	.495**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	54

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

Correlations

		Z
Z1	Pearson Correlation	.758**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	54
Z2	Pearson Correlation	.683**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	54
Z3	Pearson Correlation	.399**
	Sig. (2-tailed)	.003
	N	54
Z4	Pearson Correlation	.462**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	54
Z5	Pearson Correlation	.727**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	54
Z6	Pearson Correlation	.519**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	54
Z7	Pearson Correlation	.552**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	54
Z8	Pearson Correlation	.828**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	54
Z9	Pearson Correlation	.654**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	54
Z10	Pearson Correlation	.549**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	54
Z11	Pearson Correlation	.593**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	54
Z12	Pearson Correlation	.619**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	54

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

Correlations

		Y
Y1	Pearson Correlation	.622**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	54
Y2	Pearson Correlation	.483**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	54
Y3	Pearson Correlation	.620**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	54
Y4	Pearson Correlation	.486**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	54
Y5	Pearson Correlation	.649**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	54
Y6	Pearson Correlation	.536**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	54

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

2. Uji Reliabilitas

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X	7.9660	.795	.667	.792
Z	8.0401	.788	.621	.841
Y	8.0000	.761	.800	.665

3. Uji Linieritas

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Z * X	Between Groups	(Combined)	7.142	14	.510	2.868	.005
		Linearity	3.508	1	3.508	19.723	.000
		Deviation from Linearity	3.634	13	.280	1.571	.136
	Within Groups		6.937	39	.178		
	Total		14.079	53			

ANOVA Table

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Y * Z					
Between Groups (Combined)	7.896	19	.416	4.078	.000
Linearity	4.940	1	4.940	48.472	.000
Deviation from Linearity	2.956	18	.164	1.611	.113
Within Groups	3.465	34	.102		
Total	11.361	53			

4. Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		54
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.44659188
Most Extreme Differences	Absolute	.100
	Positive	.075
	Negative	-.100
Kolmogorov-Smirnov Z		.734
Asymp. Sig. (2-tailed)		.654

a. Test distribution is Normal.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		54
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.27534606
Most Extreme Differences	Absolute	.133
	Positive	.109
	Negative	-.133
Kolmogorov-Smirnov Z		.979
Asymp. Sig. (2-tailed)		.293

a. Test distribution is Normal.

5. Uji Koefisien Determinasi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.499 ^a	.249	.235	.45087

a. Predictors: (Constant), X

b. Dependent Variable: Z

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.804 ^a	.646	.632	.28069

a. Predictors: (Constant), Z, X

b. Dependent Variable: Y

6. Uji Hipotesis

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.390	.248		13.677	.000
	X	.196	.063	.395	3.098	.003

a. Dependent Variable: Z

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.364	.512		2.665	.010
	X	.300	.066	.505	4.516	.000
	Z	.353	.134	.296	2.643	.011

a. Dependent Variable: Y



AIA Financial
EAM Group
Ruko WOW blok NY 1 - 6
Sawojajar - Malang
Telp. 0341 - 721222 / 722208
Fax. 0341 - 722208

SURAT KETERANGAN PENELITIAN

No. 0115/EAM-AIA/VIII/2018

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Eka Putra Sakti, SE, ChFC, CFP
Jabatan : Senior Agency Director AIA FINANCIAL – Eka Agency Management
Alamat : Ruko WOW Blok NY No. 1-6 Sawojajar, Kota Malang

Dengan ini menerangkan bahwa:

Nama : Misroni Alamsyah
NIM : 14510170
Jurusan : Manajemen / UIN MALIKI Malang

Memang telah melakukan Penelitian di PT. Eka Agency Management (AIA Financial) mulai dari tanggal 06 Agustus 2018 – 11 Agustus 2018.

Demikian Surat Keterangan penelitian ini kami buat dengan sebenarnya, Mohon dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 13 Agustus 2018

PT. Eka Agency Management

Eka Putra Sakti

Direktur PT. EAM

BUKTI KONSULTASI

Nama : Misroni alamsyah

NIM/Jurusan : 14510170/Manajemen

Pembimbing : Dr. Muhammad Sani Supriyanto, SE., M.Si.

Judul Skripsi : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Budaya Organisasi Pada PT. Eka Agency Management

No	Tanggal	Materi Konsultasi	Tanda Tangan Pembimbing
1	20 April 2018	Konsultasi Judul dan Proposal	1. 
2	03 Mei 2018	Revisi Bab I, II, III	2. 
3	17 Mei 2018	Revisi Bab I, II, III	3. 
4	31 Mei 2018	Revisi Bab I, II, III	4. 
5	06 Juni 2018	Acc Proposal	5. 
6	13 Juli 2018	Seminar Proposal	6. 
7	06 September 2018	Revisi Bab IV dan V	7. 
8	10 September 2018	Revisi Bab IV dan V	8. 
9	13 September 2018	Acc Keseluruhan	9. 

Malang, 13 September 2018

Mengetahui

Ketua Jurusan Manajemen,



Drs. Agus Sucipto, MM /

NIP. 196708162003121001

BIODATA PENELITI



Nama : Misroni Alamsyah
Tempat/ tanggal lahir : Sampang/ 20 september 1995
Alamat asal : Dsn. Dupok Desa Mlaka Kecamatan
Jrengik Kabupaten Sampang
Telepon/Hp : 083189889443
E-mail : alamsyahmisroni1@gmail.com

Pendidikan Formal

2003-2008 : SDN Mlaka 1
2008-2011 : MTs Al-Falah Al-Islami
2011-2014 : MAs Al-Falah Al-Islami
2014-2018 : S-1 Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang

Pendidikan Non Formal

2014-2015 : program khusus perkuliahan Bahasa Arab (PKPBA) Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang
2015-2016 : program khusus perkuliahan Bahasa Inggris (PKPBI) Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang
2017 : pelatihan SPSS di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang

Pengalaman Organisasi

2015 : Anggota Pramuka di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang
2016 : Teksus-Ops pasukan khusus pramuka UIN Maulana Malik Ibrahim Malang
2017 : Ketua Dewan Racana Maulana Malik Ibrahim-Dewi Chandra Wulan Pramuka UIN Maulana Malik Ibrahim Malang
2018 : Khursus Pembina Pramuka Mahir Tingkat Dasar Kwartir Cabang Kota Malang
2018 : Ketua Dewan Kehormatan Pandega Pramuka UIN Maulana Malik Ibrahim Malang