PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

(Survey Pada Karyawan *Startup* di PT. Qiscus Tekno Indonesia)

SKRIPSI
Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana
Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

CHIKITA DINDA RISNA PUTRI
NIM. 155030200111043

UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMNISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
KONSENTRASI BISNIS INTERNASIONAL
MALANG
2019

MOTTO

ۦلِعِبَادِهِۦلَبَغَوۡاْ فِي ٱلۡأَرۡضِ وَلَٰكِن يُنَزِّلُ بِقَدَرٖ مَّا يَشَآءُۚ إِنَّهُۥ بِعِبَادِهِۦ خَبِيرُۢ بَصِيرٞ ٱلرِّزۡقَ لَ وَلَوۡ بَسَطَ ٱللَّهُ

"Dan jikalau Allah melapangkan rezki kepada hamba-hamba-Nya tentulah mereka akan melampaui batas di muka bumi, tetapi Allah menurunkan apa yang dikehendaki-Nya dengan ukuran. Sesungguhnya Dia Maha Mengetahui (keadaan) hamba-hamba-Nya lagi Maha Melihat."

— QS. Asy Syuraa: 27

"Orang boleh pandai setinggi langit, tapi selama ia tidak menulis, ia akan hilang di dalam masyarakat dan dari sejarah. Menulis adalah bekerja untuk keabadian"

— Pramoedya Ananta Toer

"Jika kamu memiliki kekuatan iman, kebersihan hati, dan keikhlasan, ketika kamu berpikir, Allah akan memberimu petunjuk dan bimbingan. Ketika kamu beramal, Allah akan mendukungmu dengan kemampuan dan keberhasilan."

— Alm. Papa tercinta

repository.ub.ac.id

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul	: Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan *Startup* di PT. Qiscus Tekno Indonesia)
Disusun oleh	: Chikita Dinda Risna Putri
NIM	: 155030200111043
Fakultas	: Ilmu Administrasi
Jurusan	: Ilmu Administrasi Bisnis
Konsentrasi	: Bisnis Internasional

Malang, April 2019

Komisi Pembimbing

Ketua	Anggota
Drs. Heru Susilo, MA	**Yudha Prakasa, S.AB., MAB**
NIP. 19591210 198601 1 001	**NIP. 19870127 201504 1 004**

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

repository.ub.ac.id

TANDA PENGESAHAN

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada :

Hari	: Senin
Tanggal	: 13 Mei 2019
Jam	: 10.00 – 11.00
Skripsi atas nama	: Chikita Dinda Risna Putri
Judul	: Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan *Startup* di PT. Qiscus Tekno Indonesia)

Dan dinyatakan LULUS

MAJELIS PENGUJI

Ketua	Anggota
Drs. Heru Susilo, MA	**Yudha Prakasa, S.AB., MAB**
NIP. 19591210 198601 1 001	**NIP. 19870127 201504 1 004**
Anggota	Anggota
Kusdi, Dr., DEA	**M. Djudi Mukzam, Drs., M.Si**
NIP. 19570127 198403 1 001	**NIP. 19520607 198010 1 001**

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengatahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU) No 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Malang, 16 April 2019

Nama: Chikita Dinda Risna Putri
NIM : 155030200111043

repository.ub.ac.id

RINGKASAN

Chikita Dinda Risna Putri, 2019, **Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening** (Studi pada Karyawan *Startup* di PT. Qiscus Tekno Indonesia), Heru Susilo, Drs., MA, Yudha Prakasa, S.AB., MAB, 134 hal + xvii

Komitmen organisasional serta kinerja karyawan yang tinggi sangat diperlukan oleh semua jenis usaha termasuk usaha di sektor teknologi khususnya perusahaan *startup*. Salah satu tantangan terbesar yang dihadapi oleh perusahaan *startup* teknologi selama beberapa tahun terakhir adalah kemampuan untuk menarik dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas. Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi (Menristekdikti), Mohamad Nasir, menyatakan bahwa jumlah *startup* dan calon *startup* di Indonesia selalu meningkat setiap tahunnya. Dari 52 *startup* dan calon *startup* pada tahun 2015, jumlah tersebut meningkat menjadi 956 pada tahun 2018. Kenaikan jumlah *startup* tersebut berbanding tebalik dengan tingkat keberhasilannya. Menurut Forbes, sebesar 90% *startup* gagal dan kegagalan tersebut disebabkan oleh pemimpin (*founders*) serta budaya organisasinya. Adanya tingkat peralihan karyawan yang semakin cepat, kepemimpinan dan budaya organisasi yang cocok dengan lingkungan kerja menjadi lebih penting dari sebelumnya.

Penelitian ini dilakukan untuk menguji: (1) Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasional; (2) pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional; (3) pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan; (4) pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan; dan (5) pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja karyawan. Populasi dan sampel penelitian ini adalah seluruh karyawan di PT. Qiscus Tekno Indonesia sebanyak 30 karyawan, dengan teknik sampel jenuh. Pengumpulan data menggunakan kuisioner. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode *SmartPLS* versi 3.0 berbasis *Partial Least Square (PLS)*. Hasil analisis menunjukkan: (1) Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasional; (2) Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasional; (3) Komitmen organisasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan; (4) Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan; dan (5) Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Saran-saran untuk penelitian diharapkan unuk mengembangkan lebih jauh model ini dengan menambahkan variabel lain yang masih erat hubungannya, ataupun dengan indikator-indikator lain pada variabel yang sama. Selain itu, penelitian yang akan datang hendaknya melakukan penelitian pada objek yang lebih luas pada wilayah tertentu atau perusahan jenis lainnya yang memiliki budaya organisasi serta lingkungan kerja yang berbeda.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasional, Kinerja Karyawan, Perusahaan *Startup*.

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

repository.ub.ac.id

SUMMARY

Chikita Dinda Risna Putri, 2019, **The Effect of Leadership Style and Organization Culture on Employee Performance through Organizational Commitment as Intervening Variable** (Study on the Startup Employees in PT. Qiscus Tekno Indonesia), Heru Susilo, Drs., MA, Yudha Prakasa, S.AB., MAB, 134 hal + xvii

Organizational commitment is good for companies that are needed by all types of businesses, including in the technology sector, especially startup companies. One of the biggest challenges faced by technology startup companies over the past few years is the ability to attract and retain quality human resources. Minister of Research, Technology and Higher Education (Menristekdikti), Mohamad Nasir, said that the number of startups and prospective startups in Indonesia is increasing every year. Of the 52 startups and prospective startups in 2015, this number increased to 956 in 2018. The increase in the number of startups is inversely proportional to the level of achievement. According to Forbes, 90% of failed and failed startups are caused by their leaders (founders) and organizational culture. A faster employee turnover, leadership and organizational culture that is compatible with the work environment are more important than before.

The purpose of this study is to analyze and explain: (1) an effect of leadership style on organizational commitment; (2) an effect of organization culture on organizational commitment; (3) an effect of organizational commitment on employee performance; (4) an effect of leadership style on employee performance; and (5) an effect of organization culture on employee performance. Population consisted of 30 employees from PT. Qiscus Tekno Indonesia, with the use of saturated samples. Data collection method used is to use a questionnaire. The analysis is performed by SmartPLS method version 3.0 using Partial Least Square (PLS). The results of this study indicate: (1) leadership style have a effect to organizational commitment;(2) organization culture have effect to organizational commitment; (3) organizational commitment have effect to employee performance; (4) leadership style have a effect to employee performance; and (5) organization culture have a effect to employee performance.

Suggestions for next research are expected to further develop this model by adding other variables that are still closely related, or with other indicators on the same variable. In addition, future research should conduct research on wider objects in certain regions or other types of companies that have different organizational cultures and work environments.

Keywords: *Leadership Style, Organization Culture, Organizational Commitment, Employee Performance, Startup.*

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

repository.ub.ac.id

KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti panjatkan Kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul "**Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening** (Studi pada Karyawan *Startup* di PT. Qiscus Tekno Indonesia)".

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memproleh gelar sarjana Ilmu Administrasi Bisnis Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Peneliti menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, perkenankan peneliti ucapkan rasa terima kasih yang amat dalam kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS. selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Bapak Dr. Drs. Mochammad Al Musadieq, MBA. selaku ketua Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
3. Bapak Drs. Heru Susilo, MA selaku dosen pembimbing pertama peneliti, yang selalu meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan kepada peneliti, setiap minggu peneliti melakukan konsultasi kepada beliau, dengan ketelitian beliau yang membuat

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

peneliti lebih berfikir kritis. Terimakasih, Pak. Semoga selalu diberikan kesehatan.

4. Bapak Yudha Prakasa, SAB., MAB selaku dosen pembimbing kedua peneliti, yang selalu meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan kepada peneliti, memberikan peneliti ruang untuk berdiskusi perihal teknis yang selalu beliau tanggapi dengan sabar. Terimakasih, Pak. Semoga selalu diberikan kesehatan.
5. Bapak Brillyanes Sanawiri, S.AB., MBA dan Bapak Ari Irawan, SE., MM selaku ketua dan sekretaris Laboratorium Kewirausahaan dan Inovasi, yang telah memberikan ruang untuk peneliti belajar banyak tentang *Business Model* dan ilmu bisnis yang tidak diajarkan di ruang kelas. Terimakasih, Pak. Semoga pengalaman yang selama ini saya dapat bermanfaat untuk kedepannya.
6. Mas Delta, Mas Muh, Mas Evan selaku *C-Levels* PT. Qiscus Tekno Indonesia yang telah memberikan ijin kepada peneliti untuk melakukan penelitian di perusahaannya. Khususnya Mas Ganjar, yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk memberikan data-data yang diperlukan peneliti dalam penyusunan skripsi ini.
7. Seluruh karyawan dan karyawati PT. Qiscus Tekno Indonesia yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk membantu peneliti dalam proses penyelesaian skripsi ini.
8. Kedua orang tua saya yang sangat saya cintai didunia ini, yang selalu memberikan doa-doa terbaiknya untuk kelancaran hidup peneliti.

Kepada Alm. Papaku tercinta. Terimakasih atas cinta kasih yang tetap Tata rasakan meskipun Papa sudah tiada, peneliti masih terus berusaha belajar menjadi pribadi lebih baik melalui Kakak yang berbagi tentang pelajaran yang Papa berikan dulu. Mamaku, yang selalu memberikan dorongan kepada peneliti. Semoga Mama diberikan kesehatan yang sentosa.

9. Kakakku Monique, Mas Galih, dan ketiga ponakan (Faris, Irbadh, dan Issy) yang selalu mendoakan dan memberikan dukungan semangat kepada peneliti selama proses kegiatan penelitian, selalu menjadi pendengar yang baik ketika peneliti curhat. Semoga bisa berkumpul lebih lama dengan keadaan sehat dan berbahagia!
10. SOME FANSCLUB! Irena Kusuma Rahayu dan Novita Ayu Prabawani. Teman jombloku, teman makanku, teman *jogging*ku, tempat sampahku, teman seperjuangan. Tiada hentinya aku bersyukur bisa menggila bersama kalian diantara hari-hari penuh tugas dan penuh revisi. Semoga kita bisa terus berteman dengan cara yang baik dan selalu mengingatkan untuk sama-sama tetap di jalan Allah SWT.
11. Seluruh Pengurus Harian Ei Lab 2018/2019. Khususnya, tim TUMBAL yang keren: Ekananda, Amel, dan Wenning. Anak-anakku di *Community Engagement*: Mamat, Isrok, Bang Gir, dan Ananda Ical. Dan Arga yang selalu menjadi teman main peneliti.
12. Pihak lain yang turut membantu terselesaikannya skripsi ini yang tidak dapat peneliti sebutkan satu per satu.

Peneliti menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu sangat diharapkan kritikan dan saran yang sifatnya membangun dari semua pihak, untuk mendukung penelitian yang lebih baik. Semoga skripsi ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

Malang, 16 April 2019

Peneliti

DAFTAR ISI

Halaman

MOTTO ..... **ii**
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI ..... **iii**
TANDA PENGESAHAN ..... **iv**
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI ..... **v**
RINGKASAN ..... **vi**
SUMMARY ..... **vii**
KATA PENGANTAR ..... **viii**
DAFTAR ISI ..... **xii**
DAFTAR TABEL ..... **xv**
DAFTAR GAMBAR ..... **xvi**
DAFTAR LAMPIRAN ..... **xvii**

BAB I PENDAHULUAN **1**
A. Latar Belakang 1
B. Perumusan Masalah 8
C. Tujuan Penelitian 8
D. Kontribusi Penelitian 9
E. Sistematika Penelitian 10

BAB II TINJAUAN PUSTAKA **12**
A. Tinjauan Empiris 12
B. Pemimpin 21
1. Pengertian Pemimpin 21
2. Karakteristik Pemimpin 22
C. Gaya Kepemimpinan 23
1. Gaya Kepemimpinan Transaksional 23
2. Gaya Kepemimpinan Transformasional 26
D. Budaya Organisasi 29
1. Budaya Organisasi *Clan* 31
2. Budaya Organisasi *Adhocracy* 32
3. Budaya Organisasi *Hierarchy* 34
4. Budaya Organisasi *Market* 35
E. Komitmen Organisasional 37
1. Pengertian Komitmen Organisasional 37
2. Komponen Komitmen Organisasional 38
F. Kinerja Karyawan 40
G. Hubungan Antar Variabel 42
H. Model Konseptual 47
I. Model Hipotesis 48

BAB III METODE PENELITIAN 50
A. Jenis Penelitian 50
B. Lokasi Penelitian 51
C. Definisi Operasional Variabel dan Skala Pengukuran 51
1. Variabel 51
2. Definisi Operasional Variabel 52
a. Gaya Kepemimpinan 52
b. Budaya Organisasi 53
c. Komitmen Organisasional 54
d. Kinerja Karyawan 55
3. Skala Pengukuran 58
D. Populasi dan Sampel 59
E. Teknik Pengumpulan Data 59
1. Sumber Data 59
2. Metode Pengumpulan Data 60
3. Instrumen Penelitian 61
F. Teknik Analisis Data 61
1. Analisis Deskriptif 61
2. Model Pengukuran (*Outer Model*) 62
a. Uji Validitas 62
b. Reliabilitas Konstruk 70
3. Model Struktural (*Inner Model*) 71
4. Uji Hipotesis 71

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN 73
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian 73
1. Profil dan Sejarah 73
2. Logo Perusahaan 74
3. Profil Perusahaan 75
4. Visi dan Misi Perusahaan 78
5. Struktur Organisasi Perusahaan 78
B. Gambaran Umum Responden 79
1. Usia Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin 79
2. Jenis Kelamin Karyawan Berdasarkan Pendidikan Terakhir 80
3. Pendidikan Terakhir Karyawan Berdasarkan Masa Kerja 81
4. Masa Kerja Karyawan Berdasarkan Bidang Kerja 82
5. Bidang Kerja Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin 83
C. Analisis Data 84
1. Analisis Deskriptif 84
a. Distribusi Frekuensi Gaya Kepemimpinan 85
b. Distribusi Frekuensi Budaya Organisasi 88
c. Distribusi Frekuensi Komitmen Organisasional 91
d. Distribusi Frekuensi Kinerja Karyawan 95
2. Model Struktural (*Inner Model*) 97
3. Pengujian Hipotesis Menggunakan *SmartPLS* 99

4. Pembuktian Variabel Intervening 103
5. Hasil Analisis *SmartPLS* 103
a. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasional 103
b. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional 105
c. Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan 106
d. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan 107
e. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan 109

BAB V PENUTUP 111
A. Kesimpulan 111
B. Saran 113

DAFTAR PUSTAKA 115

repository.ub.ac.id

DAFTAR TABEL

No.	Judul	Halaman
2.1	Tabel Penelitian Terdahulu	19
3.1	Tabel Rangkuman Variabel dan Indikator	56
3.2	Tabel Skor Skala Likert	58
3.3	Tabel Interpretasi Rata-rata Jawaban Responden	58
3.4	Tabel Hasil Uji Validitas Konvergen Berdasarkan *SmartPLS* setiap Variabel Indikator dan Variabel Laten	64
3.5	Tabel Hasil Uji Validitas Konvergen Setelah Variabel Indikator Tidak Valid Direduksi Menggunakan *Software SmartPLS*	67
3.6	Tabel *Average Variance Extracted* (AVE)	68
3.7	Tabel *Square root of Average VarianceExtracted* (AVE)	69
3.8	Tabel *Composite Reliability*	70
4.1	Tabel Profil Perusahaan	75
4.2	Tabel Data Usia Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	80
4.3	Tabel Data Jenis Kelamin Karyawan Berdasarkan Pendidikan Terakhir	81
4.4	Tabel Data Pendidikan Terakhir Karyawan Berdasarkan Masa Kerja	81
4.5	Tabel Data Masa Kerja Karyawan Berdasarkan Bidang Kerja	83
4.6	Tabel Data Bidang Kerja Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin	83
4.7	Tabel Total Capaian Skor	84
4.8	Tabel Gambaran Umum Jawaban Responden Mengenai Gaya Kepemimpinan	85
4.9	Tabel Gambaran Umum Jawaban Responden Mengenai Budaya Organisasi	88
4.10	Tabel Gambaran Umum Jawaban Responden Mengenai Komitmen Organisasional	92
4.11	Tabel Gambaran Umum Jawaban Responden Mengenai Kinerja Karyawan	95
4.12	Tabel Nilai R-*Square*	98
4.13	Tabel *Path Coefisients*	100
4.14	Tabel Kesimpulan Hipotesis	103

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

repository.ub.ac.id

DAFTAR GAMBAR

No.	Judul	Halaman
1.1	Presentase Keefektifan Kepemimpinan	2
1.2	Jumlah Perusahaan *Startup* di Indonesia Tahun 2014-2018	4
2.1	*Competing Values Framework*	31
2.2	Hubungan Antar Variabel	43
2.3	Model Konsep	48
2.4	Model Hipotesis	48
3.1	Indikator Variabel Gaya Kepemimpinan	53
3.2	Indikator Variabel Budaya Organisasi	54
3.3	Indikator Variabel Komitmen Organisasional	55
3.4	Indikator Variabel Kinerja Karyawan	56
3.5	Model dan *Output* Awal pada *SmartPLS* versi 3.0	63
3.6	Model dan *Output* Setelah Indikator Tidak Valid Dihilangkan pada *SmartPLS* versi 3.0	66
4.1	Logo PT Qiscus Tekno Indonesia	74
4.2	*Homepage* situs www.qiscus.com	75
4.3	Pilihan produk PT. Qiscus Tekno Indonesia	76
4.4	Struktur dan *Jobdesk* PT. Qiscus Tekno Indonesia	78

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

repository.ub.ac.id

DAFTAR LAMPIRAN

No.	Judul	Halaman
1	Kuisioner Penelitian	123
2	Tabulasi Kuisioner	127
3	Hasil Uji Kualitas Data	131
4	Hasil Uji *SmartPLS*	134

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

repository.ub.ac.id

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

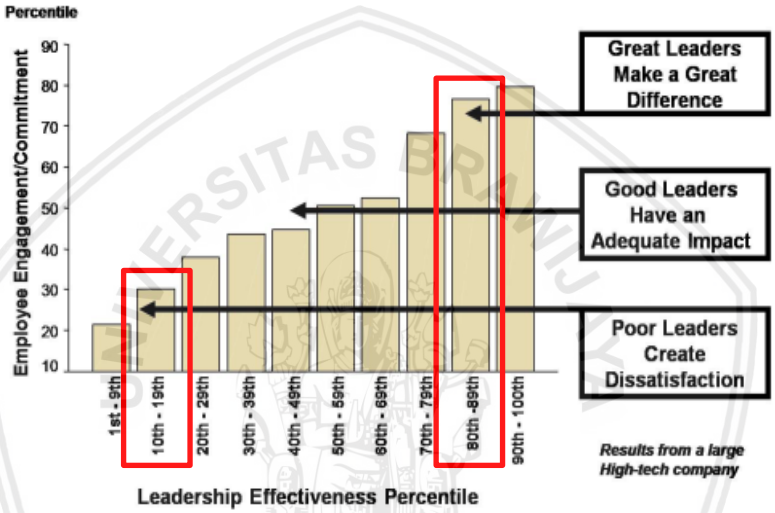
Sumber daya manusia atau karyawan merupakan salah satu sumber daya yang penting dalam suatu perusahaan. Mereka dapat disebut sebagai ujung tombak untuk mencapai tujuan perusahaan. Perusahaan harus bisa mempertahankan karyawan untuk tetap bekerja di organisasi agar organisasi dapat terus berjalan. Salah satu unsur yang penting dalam upaya tersebut adalah pemimpin yang mampu mempengaruhi karyawannya dan mengikutsertakan karyawan secara aktif dalam mencapai tujuan tersebut.

Kepemimpinan berpengaruh kuat terhadap jalannya perusahaan dan kelangsungan hidup perusahaan. Peran kepemimpinan sangat strategis dan penting dalam sebuah perusahaan sebagai salah satu penentu keberhasilan dalam pencapaian misi, visi dan tujuan perusahaan tersebut. Tantangan dalam mengembangkan strategi perusahaan yang jelas terutama terletak pada perusahaan disatu sisi dan tergantung pada kepemimpinannya (Porter dalam Sunarsih, 2001:50).

Sangat penting seorang pemimpin untuk menjaga semangat karyawan agar tetap tinggi, bahkan ketika segala sesuatu dalam organisasi tidak berjalan dengan baik. Karyawan mencari pemimpin mereka untuk mendapatkan bimbingan terutama selama masa-masa sulit karena mereka ingin mendapatkan jaminan bahwa semuanya akan baik-baik saja. Optimisme, keberanian, serta keterlibatan para pemimpin akan berdampak positif terhadap tingkat keterlibatan karyawan,

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

bahkan saat menghadapi krisis. Menurut studi Gallup pada tahun 2015 (dalam entrepreneur.com, 2015) tentang 2,5 juta tim yang dipimpin oleh manajer, karyawan yang diawasi oleh pemimpin yang memiliki keterlibatan tinggi untuk mengawasi karyawan menunjukkan 39 persen karyawan lebih terlibat dengan keinginannya sendiri.



Gambar 1.1 Presentase Keefektifan Kepemimpinan
Sumber: Jo Folkman, 2010.

Seperti yang ditunjukkan dalam grafik, para pemimpin terbaik memiliki karyawan dengan indeks kepuasan/komitmen 75%, sementara pemimpin terburuk memiliki karyawan memiliki indeks kepuasan/komitmen 26%. Studi ini memvalidasi gagasan bahwa pemimpin yang lebih efektif dapat meningkatkan komitmen karyawan sehingga mereka tetap bekerja di organisasi dan melaksanakan tujuan organisasinya.

Selain kepemimpinan, budaya organisasi juga menjadi hal penting dalam upaya mempertahankan karyawan agar tetap berada di organisasi karena keberhasilan sebuah perusahaan mencapai tujuan bisnis dipengaruhi oleh budaya

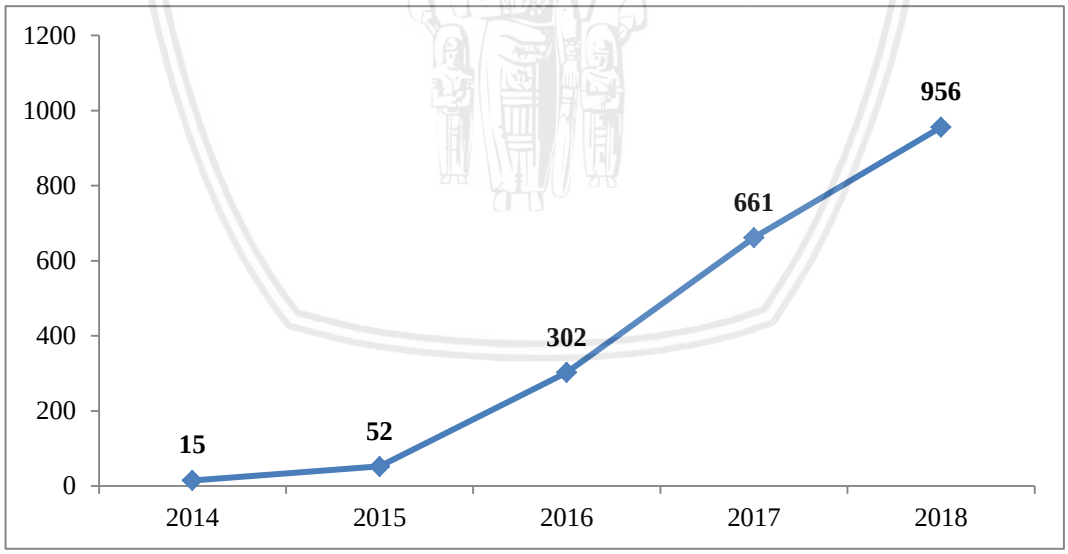
organisasi tersebut. Budaya organisasi merupakan fenomena yang bersifat abstrak tetapi diyakini memiliki pengaruh yang besar terhadap efektifitas organisasi. Budaya dalam hal ini mencakup nilai yang diyakini, kecenderungan pola manajerial kepemimpinan, bahasa dan simbol, prosedur dan rutinitas dalam organisasi serta definisi keberhasilan dalam organisasi.

Pemilihan budaya organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi sangat diperlukan. Menurut Kotter dan Heskett (1992:33), budaya dipandang sebagai salah satu elemen penting yang dapat menolong organisasi untuk mengantisipasi dan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan dan menjaga performa untuk mendapatkan kesuksesan kinerja jangka panjang organisasi. Budaya bisa menjadi aset yang paling besar karena memungkinkan perusahaan untuk mencapai hasil dan kinerja yang tinggi atau sebaliknya budaya dapat juga menjadi penghambat utama menuju kesuksesan. Maka dari itu, dengan menerapkan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi yang tepat, dapat mempengaruhi komitmen organisasional karyawan.

Porter *et. al.* dalam Kwon dan Banks (2004:606) menyatakan bahwa dengan adanya komitmen organisasional akan berpengaruh pada penurunkan tingkat *turnover* serta meningkatnya perilaku organisasi dan dukungan organisasional. Hal ini dapat memberi keuntungan kompetitif yang sangat penting bagi perusahaan termasuk produktivitas atau kinerja karyawan yang lebih tinggi serta pergantian karyawan yang lebih rendah. Dengan demikian, tidak mengherankan bahwa perusahaan dari semua ukuran dan jenis telah berinvestasi secara

substansial dalam kebijakan dan praktik yang mendorong keterlibatan serta komitmen karyawan mereka.

Komitmen organisasional serta kinerja karyawan yang tinggi sangat diperlukan oleh semua jenis usaha termasuk usaha di sektor teknologi khususnya perusahaan *startup*. Salah satu tantangan terbesar yang dihadapi oleh perusahaan *startup* teknologi selama beberapa tahun terakhir adalah kemampuan untuk menarik dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas. Adanya tingkat peralihan karyawan yang semakin cepat, kepemimpinan dan budaya organisasi yang cocok dengan lingkungan menjadi lebih penting dari sebelumnya. Dengan adanya pemimpin yang efektif, maka akan dapat meningkatkan komitmen organisasi karyawan (Chandna dan Krishnan, 2009:1).



Gambar 1.2 Jumlah Perusahaan *Startup* di Indonesia tahun 2014-2018
Sumber: finance.detik.com

Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi (Menristekdikti), Mohamad Nasir, menyatakan bahwa jumlah *startup* dan calon *startup* di Indonesia selalu meningkat setiap tahunnya. Dari 52 *startup* dan calon *startup* pada tahun 2015,

jumlah tersebut meningkat menjadi 956 pada tahun 2018. Fenomena tersebut dapat dilihat di Gambar 1.2 pada halaman 4.

Kenaikan jumlah *startup* tersebut berbanding tebalik dengan tingkat keberhasilannya. Menurut Forbes, sebesar 90% *startup* gagal dan kegagalan tersebut disebabkan oleh pemimpin (*founders*) serta budaya organisasinya. Pengusaha harus cepat belajar bagaimana menjadi seorang pemimpin karena menjadi orang yang memiliki ide bagus sangat berbeda dengan mengetahui bagaimana cara memimpin organisasi menjadi hebat. Pemimpin harus memiliki keberanian dan menginspirasi orang lain untuk mengambil risiko. Hal ini merupakan titik kegagalan besar bagi banyak perusahaan *startup*. Selain itu, tidak terdefinisinya misi organisasi dan tujuan yang jelas, nilai-nilai inti serta budaya organisasi yang kurang sesuai juga termasuk faktor penyebab kegagalan sebuah *startup*.

Keberhasilan sebuah *startup* sangat ditentukan oleh kualitas pemimpin dan budaya organisasi yang sesuai dengan lingkungannya. Hal ini disebabkan karena organisasi dalam *startup* masih berukuran kecil sehingga ikatan yang terbentuk didalamnya akan sangat menentukan apakah organisasi ini dapat berfungsi dengan baik ataukah disfungsional. *Startup* merupakan organisasi yang dirancang untuk menciptakan produk atau layanan di bawah kondisi yang tidak pasti (Ries, 2011:37). Ketidakpastian tersebut menjadi bahaya yang harus dihadapi oleh organisasi sehingga pemimpin harus dapat memberi rasa aman dalam kelompok tersebut.

Saat ini kebutuhan akan karyawan di bidang teknologi di perusahaan cukup tinggi. Hal ini didukung dengan hasil penelitian terdahulu yang menjelaskan bahwa keinginan meninggalkan pekerjaan pada karyawan yang bekerja dibidang teknologi juga cukup tinggi (Jiang dan Klein dalam Saragih, 2009:2). Adanya ketidaksesuaian antara apa yang diharapkan karyawan dengan apa yang diberikan perusahaan menjadi faktor penentu keinginan meninggalkan pekerjaan pada karyawan. Sianipar dan Haryanti (2014:99) menyatakan bahwa komitmen organisasi yang rendah dan pola interaksi atasan karyawan yang kurang baik menjadi penyebab karyawan ingin meninggalkan pekerjaan.

Faktor penting untuk meningkatkan sumber daya manusia dalam perusahaan *startup* adalah bagaimana menciptakan strategi untuk memotivasi karyawan dan meningkatkan kinerja karyawan terhadap organisasinya. Semua ini akan tercapai dengan baik jika perusahaan memiliki karyawan yang berkomitmen tinggi pada organisasi. Karyawan yang berkomitmen terhadap organisasi merupakan salah satu tantangan yang paling sulit dihadapi oleh pihak manajemen perusahaan *startup*. Mempekerjakan karyawan yang berkualitas memang tidak mudah, tetapi membangun komitmen mereka jauh lebih sulit. Hal ini menjadi penting karena peran kepemimpinan memiliki efek positif pada kelangsungan bertahan hidup sebuah perusahaan.

Menurut Ketua Umum ADITIF, Saga Iqranegara (dalam dailysocial.id), pertumbuhan industri kreatif di Yogyakarta sudah terlihat dalam satu dekade terakhir. Banyak faktor yang mendukung Yogyakarta dinilai nyaman bagi industri kreatif. Pertama ialah ketersediaan sumber daya manusia yang ditopang dengan

banyaknya perguruan tinggi dengan berbagai jurusan. Di luar kampus, berbagai komunitas kreatif juga dapat dengan mudah ditemukan di kota ini sebagai sarana untuk berbagi informasi dan pengetahuan antar anggotanya.

Yogyakarta terkenal dengan biaya hidup yang relatif murah. Dari segi infrastruktur yang dibutuhkan seperti internet dan sewa bangunan dapat dikatakan cukup terjangkau. Hal ini menjadikan Yogyakarta sebagai kota yang ramah untuk tumbuhnya perusahaan *startup* digital. Karena faktor-faktor tersebut, potensi industri kreatif digital di Yogyakarta sangat luar biasa besar.

PT. Qiscus Tekno Indonesia merupakan salah satu *startup* multinasional tiga negara: Indonesia, Malaysia, dan Singapura, yang memiliki kantor kerja di Jakarta dan Yogyakarta. Perusahaan ini telah berdiri sejak tahun 2013 dan mengembangkan produknya sehingga rilis dipasaran pada tahun 2015. Terhitung 4 (empat) tahun perusahaan telah mapan dibentuk sehingga PT. Qiscus Tekno Indonesia dapat dikategorikan perusahaan *startup* yang mampu bertahan dan berhasil menghasilkan profit. Fakta tersebut yang menjadikan peneliti memilih PT. Qiscus Tekno Indonesia sebagai lokasi penelitian. Berdasarkan uraian tersebut, peneliti tertarik untuk meneneliti "**Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan *Startup* di PT. Qiscus Tekno Indonesia)**".

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan maka rumusan masalah dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasional karyawan di PT Qiscus Tekno Indonesia?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasional karyawan di PT Qiscus Tekno Indonesia?
3. Apakah komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT Qiscus Tekno Indonesia?
4. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT Qiscus Tekno Indonesia?
5. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT Qiscus Tekno Indonesia?

C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah diatas, maka tujuan yang ingin diperoleh dalam penelitian ini adalah:

1. Menguji dan menganalisis apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasional karyawan di PT Qiscus Tekno Indonesia.
2. Menguji dan menganalisis apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasional karyawan di PT Qiscus Tekno Indonesia.

3. Menguji dan menganalisis apakah komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT Qiscus Tekno Indonesia.
4. Menguji dan menganalisis apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT Qiscus Tekno Indonesia.
5. Menguji dan menganalisis apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT Qiscus Tekno Indonesia.

D. Kontribusi Penelitian

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi diantaranya sebagai berikut:

1. Kontribusi Akademis

a. Dapat mengaplikasikan teori-teori yang didapatkan selama berada di bangku perkuliahan.
b. Dapat menambah wawasan dan pengembangan ilmu pengetahuan mengenai manajemen sumber daya manusia khususnya masalah gaya kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan.
c. Dapat mendefinisikan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi apa yang berlaku di perusahaan *startup*.

2. Kontribusi Praktis

a. Dapat memberikan masukan atau sumbangan pemikiran kepada pemimpin serta karyawan perusahaan *startup* khususnya di PT Qiscus Tekno Indonesia terkait gaya kepemimpinan dan budaya organisasi

terhadap kinerja karyawan dengan intervening komitmen organisasional guna mencapai tujuan perusahaan.

b. Menjadi rujukan bagi peneliti lain yang bermaksud melakukan kajian tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di perusahaan *startup* dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening.

E. Sistematika Penelitian

Sistematika penelitian ini bertujuan agar pembahasan yang dibahas dalam penelitian ini dapat diketahui dan dimengerti secara baik dalam setiap bab. Secara garis besar, penelitian ini dibagi dalam lima bab, antara lain :

BAB I : PENDAHULUAN

Membahas mengenai latar belakang dilakukannya penelitian yang mencakup alasan-alasan perlunya dilakukan penelitian, rumusan masalah penelitian, tujuan dilakukannya penelitian, manfaat penelitian baik secara teoritis maupun praktis, serta sistematika penelitian.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menyajikan konsep-konsep dasar yang berhubungan dengan topik penelitian sebagai landasan atau arahan dalam melakukan penelitian. Hal ini dapat membantu peneliti agar teori yang digunakan untuk diimplementasikan dalam penelitian tidak meluas dan lebih terarah dengan baik.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini akan memaparkan mengenai metode penelitian yang digunakan dalam penelitian laporan ini, yang terdiri dari: jenis penelitian, lokasi penelitian, definisi operasional variabel, sumber data, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian dan model analisis.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini akan memaparkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai masalah yang dibahas dala penelitian ini.

BAB V : PENUTUP

Bab ini akan memaparkan kesimpulan dari uraian yang telah dipaparkan dalam landasan teori, implikasi dari penelitian, dan saran dari penelitian.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Empiris

Terdapat 6 (enam) penelitian terdahulu yang serupa dan memiliki kaitan dengan penelitian ini, antara lain:

1. Rani Mariam (2009)

Penelitian ini berjudul "**Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan sebagai Variabel Intervening**". Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja untuk meningkatkan kinerja pegawai. Penelitian ini dilakukan di PT. Asuransi Jasa Indonesia (persero), responden yang digunakan sebanyak 115 karyawan, menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Kesimpulan masalah dalam penelitian ini adalah perlu meningkatkan gaya kepemimpinan untuk meningkatkan kepuasan kerja yang tinggi dan kinerja yang baik dari karyawan dengan cara mempertahankan gaya pimpinan yang bersikap tidak ambivalensi dalam penilaian kinerja karyawannya. Pimpinan harus memperhatikan dengan benar prestasi kerja karyawannya dan pimpinan harus lebih berpartisipasi terhadap kinerja karyawan dengan cara memberikan arahan dari pemimpin kepada karyawan dan memperhatikan secara pribadi dalam

mempromosikan bawahan bagi yang bekerja keras. Selain itu juga perlu meningkatkan budaya organisasi untuk meningkatkan kepuasan kerja yang tinggi dan kinerja yang baik dari karyawan dengan cara mengadakan pelatihan kerja yang sifatnya *outbound* dan mengadakan rekreasi bersama, pertandingan olahraga, serta makan malam bersama.

Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang sekarang yaitu adanya variabel komitmen organisasional karyawan yang menjadi variabel intervening untuk diuji. Selain itu, responden yang dipilih dalam penelitian yang sekarang adalah karyawan yang bekerja di perusahaan *startup* sehingga diharapkan adanya perbedaan gaya kepemimpinan serta budaya organisasi yang diterapkan pada lingkungan yang berbeda. Persamaan penelitiannya yaitu adanya persamaan variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan komitmen organisasional.

2. Priya Chandna dan Venkat R. Krishnan (2009)

Penelitian ini berjudul "***Organizational Commitment of Information Technology Professionals: Role of Transformational Leadership and Work-Related Beliefs***". Tujuan penelitian ini adalah melakukan studi perbandingan untuk melihat komitmen organisasi individu dalam sektor IT dan non-IT. Penelitian ini menganalisa pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen karyawan terhadap organisasi dan kesediaan mereka untuk terus bekerja di organisasi. Selain itu, studi ini memperhitungkan peran *Work-Related Beliefs* untuk setiap individu dan dianalisis bagaimana *Work-Beliefs* ini berkaitan dengan komitmen organisasional dan gaya kepemimpinan transformasional yang dianalisis secara terpisah untuk sektor IT dan non-IT.

Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa karyawan memiliki komitmen terhadap organisasi yang bervariasi antar sektor. Karyawan di sektor manufaktur, yang mana mewakili sektor non-IT, menunjukkan lebih tinggi tingkat komitmen organisasi dibandingkan dengan karyawan di sektor TI. Temuan menarik lainnya adalah gaya kepemimpinan transformasional juga bervariasi dari segi sektor. Gaya kepemimpinan transformasional memiliki peran tidak signifikan dalam sektor IT saat ini. Selain itu, hasil menunjukkan bahwa di kedua sektor, komitmen organisasi sebaiknya didukung oleh *Work-Life Beliefs*. Oleh karena itu, dengan menargetkan *Work-Life Beliefs* pada seseorang, dapat mempengaruhi komitmen organisasi karyawan.

Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang sekarang yaitu adanya variabel lain yang diuji pengaruhnya terhadap komitmen organisasional karyawan yaitu budaya organisasi. Selain itu, penelitian sekarang juga meneliti pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, serta kinerja dari karyawan yang bekerja di perusahaan *startup*.

3. Wijayani *et. al.* (2014)

Penelitian ini berjudul "**Hubungan Antara Profil Budaya Organisasi (Menggunakan Pendekatan *Competing Values Framework*) dengan Kinerja Organisasi Puskesmas di Kabupaten Jember Tahun 2012**". Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis hubungan antara profil budaya organisasi (menggunakan pendekatan *Competing Values Framework*) dengan kinerja organisasi puskesmas di Kabupaten Jember tahun 2012. Penelitian ini merupakan penelitian analitik pendekatan *cross sectional* dengan besar sampel sejumlah 33

Puskesmas (723 responden). Analisis data menggunakan uji korelasi Lambda (α=0,05).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa jenis budaya dominan Puskesmas pada budaya *hierarchy* sebanyak 78,79%, *clan* sebanyak 12,12%, *market* sebanyak 9,09%, dan *adhocracy* sebanyak 0%. Hasil uji korelasi Lambda menunjukkan terdapat hubungan antara budaya organisasi dan kinerja organisasi Puskesmas di Kabupaten Jember (0,045<α) dengan tingkat penurunan kesalahan sebesar 62,50%.

Perbedaan dengan penelitian terdahulu yaitu responden yang dipilih dalam penelitian yang sekarang adalah karyawan yang bekerja di perusahaan *startup* sehingga diharapkan adanya perbedaan profil budaya yang muncul. Selain itu, tidak hanya variabel budaya organisasi saja yang diuji tetapi juga gaya kepemimpinan dan komitmen organisasional. Persamaan penelitiannya yaitu menggunakan *Competing Value Framework* yang dikembangkan Cameron dan Quinn (2006) sebagai indikator dari variabel budaya organisasi.

4. Ahmad Mubarak dan Susetyo Darmanto (2015)

Penelitian ini berjudul "**Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi pada PNS di Kecamatan Watukumpul Kabupaten Pemalang)**". Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dan komitmen organisasi sebagai variabel intervening, pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dan komitmen organisasi sebagai variabel intervening,

menentukan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional langsung terhadap kinerja karyawan, dan menentukan pengaruh budaya organisasi secara langsung terhadap kinerja karyawan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan kecamatan Watukumpul. Dengan menggunakan metode sensus, seluruh karyawan berjumlah 140 orang dilakukan sebagai sampel.

Analisis data dianalisis menggunakan analisis jalur. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi. Gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi juga memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi. Dan akhirnya ada efek positif dan signifikan dari komitmen organisasional. Penelitian juga menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki peran mediasi antara gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kinerja karyawan.

Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang sekarang yaitu variabel gaya kepemimpinan penelitian terdahulu menggunakan variabel gaya kepemimpinan transformasional, responden yang diteliti adalah PNS di Kecamatan Watukumpul Kabupaten Pemalang. Penelitian sekarang menggunakan variabel gaya kepemimpinan dengan indikator gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional, serta responden yang diteliti adalah karyawan yang bekerja di perusahaan *startup*. Persamaan penelitiannya yaitu menggunakan variabel intervening komitmen organisasi dan menggunakan metode analisis *SmartPLS*.

5. Riffat Faizan dan Nasreen Zehra (2016)

Penelitian ini berjudul "***Quality Work-Life as Predictor to Organisational Commitment under Contrasting Leadership Styles: I.T Responses from Pakistan's Private Software Houses***". Tujuan penelitian ini adalah untuk menyelidiki dimensi komitmen organisasi dibawah gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan mempertimbangkan variabel *Quality Work-Life* yang berlaku pada *Private Software Houses* di Pakistan. Kerangka teoritis dikembangkan dengan mempertimbangkan penelitian yang dimulai dalam tiga dekade terakhir pada topik yang sama. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan ukuran sampel sebanyak 408 responden dari 10 kota besar di Pakistan melalui gabungan dari teknik probabilitas dan *nonprobability sampling*.

Penelitian ini menyimpulkan bahwa pada *Private Software Houses* di Pakistan, gaya kepemimpinan transformasional lebih jelas dan berpengaruh secara positif dengan ketiga dimensi komitmen karyawan. Sedangkan dalam gaya kepemimpinan transaksional, dimensi komitmen normatif memiliki pengaruh negatif. Selain itu, variabel *Quality Work-Life* lebih efektif bagi karyawan ketika bekerja di bawah gaya kepemimpinan transformasional dibandingkan dengan gaya kepemimpinan transformasional. Terakhir, dibawah gaya kepemimpinan transformasional terdapat kepuasan kerja karyawan yang tinggi yang mengarah untuk memperkuat komitmen organisasi karyawan.

Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang sekarang yaitu adanya variabel budaya organisasi dan kinerja karyawan serta menggunakan metode analisis *SmartPLS* dengan responden berjumlah 30 orang karyawan yang bekerja

di perusahaan *startup*. Persamaan penelitiannya yaitu variabel gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi yang diteliti.

6. Kwistianus *et. al.* (2018)

Penelitian ini berjudul "**Pengaruh *Transformational Leadership* pada *Competitive Advantage* melalui *Knowledge Management* dan *Organizational Culture* pada Kantor Akuntan di Indonesia**". Tujuan penelitian ini adalah untuk melihat pengaruh *transformational leadership, knowledge management* dan *organizational culture* terhadap *competitive advantage* pada kantor akuntan di Indonesia. Penyebaran kuesioner dilakukan pada kantor akuntan yang terdaftar di kementrian keuangan Republik Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *transformational leadership, knowledge management* dan *organizational culture* berpengaruh positif terhadap *competitive advantage*. Hasil penelitian ini juga menyatakan *organizational culture* mampu memperkuat pengaruh *transformational leadership* terhadap *knowledge management*.

Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang sekarang yaitu responden yang diteliti adalah karyawan yang bekerja di perusahaan *startup*. Selain itu, variabel komitmen organisasional dan kinerja karyawan diteliti dalam penelitian yang sekarang. Persamaan penelitiannya yaitu indikator budaya organisasi menggunakan pendekatan *Competing Value Framework* yang dikemukakan oleh Cameron dan Quinn.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1.	Rani Mariam (2009)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Kantor Pusat PT.Asuransi Jasa Indonesia (Persero))	Kuatitatif	Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja untuk meningkatkan kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan.
2.	Priya Chandna dan Venkat R. Krishnan (2009)	*Organizational Commitment of Information Technology Professionals: Role of Transformational Leadership and Work-Related Beliefs*	Kuantitatif	Penelitian ini menjelaskan hubungan antara komitmen terhadap organisasi, keyakinan kerja dan peran pemimpin transformasional dalam mengubah keyakinan kerja serta meningkatkan komitmen organisasi. Hal ini memunculkan fakta bahwa keyakinan kerja merupakan anteseden langsung dari komitmen organisasi. Lebih penting lagi, studi ini memunculkan perbedaan dalam keyakinan kerja, komitmen organisasi, dan gaya kepemimpinan transformasional di seluruh sektor IT dan non-IT. Hasil dari penelitian menunjukkan pentingnya menyadari perbedaan yang dihasilkan dari sifat organisasi sehingga dapat diperhitungkan saat merumuskan kebijakan yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia. Hal ini juga menunjukkan bahwa peran pemimpin transformasional dalam industri IT harus dibuat lebih efektif untuk mengubah keyakinan kerja sehingga meningkatkan komitmen organisasi
3.	Wijayani *et. al.* (2014)	Hubungan Antara Profil Budaya Organisasi (Menggunakan Pendekatan	Kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa jenis budaya dominan Puskesmas pada budaya *hierarchy* sebanyak 78,79%, *clan* sebanyak 12,12%, *market*

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
		Competing Values Framework) dengan Kinerja Organisasi Puskesmas di Kabupaten Jember Tahun 2012		sebanyak 9,09%, dan *adhocracy* sebanyak 0%. Hasil uji korelasi Lamda menunjukkan terdapat hubungan antara budaya organisasi dan kinerja organisasi Puskesmas di Kabupaten Jember (0,045 < α) dengan tingkat penurunan kesalahan sebesar 62,50%.
4.	Ahmad Mubarak dan Susetyo Darmanto (2015)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi pada PNS di Kecamatan Watukumpul Kabupaten Pemalang)	Kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi. Gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi juga memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi. Dan akhirnya ada efek positif dan signifikan dari komitmen organisasional. Penelitian juga menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki peran mediasi antara gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi serta kinerja karyawan.
5.	Riffat Faizan dan Nasreen Zehra (2016)	*Quality Work-Life as Predictor to Organisational Commitment under Contrasting Leadership Styles: I.T Responses from Pakistan's Private Software Houses*	Kuantitatif	Penelitian ini menyelidiki komitmen organisasi di bawah gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan mempertimbangkan atribut *Quality Work-Life* yang dilakukan pada karyawan IT di *Private Software Houses* di Pakistan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang sangat kuat dengan semua dimensi komitmen organisasi sedangkan kepemimpinan transaksional memiliki hubungan positif dengan komitmen afektif.

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
6.	Kwistianus *et. al.* (2018)	Pengaruh *Transformational Leadership* pada *Competitive Advantage* melalui *Knowledge Management* dan *Organizational Culture* pada Kantor Akuntan di Indonesia	Kuantitatif	Tujuan penelitian ini adalah untuk melihat pengaruh *transformational leadership*, *knowledge management* dan *organizational culture* terhadap *competitive advantage* pada kantor akuntan di Indonesia. Penyebaran kuesioner dilakukan pada kantor akuntan yang terdaftar di kementrian keuangan Republik Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *transformational leadership*, *knowledge management* dan *organizational culture* berpengaruh positif terhadap *competitive advantage*. Hasil penelitian ini juga menyatakan *organizational culture* mampu memperkuat pengaruh *transformational leadership* terhadap *knowledge management*.

B. Pemimpin

1. Pengertian Pemimpin

Menurut Robbert D Stuart (dalam Kahar, 2008:23); "Pemimpin adalah seseorang yang diharapkan mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi, memberi petunjuk dan juga mampu menentukan individu untuk mencapai tujuan sebuah organisasi". James P. Spillane (dalam Kahar, 2008:23) juga menyatakan bahwa, "pemimpin merupakan agen perubahan dengan kegiatan mempengaruhi orang-orang lebih daripada pengaruh orang-orang tersebut kepadanya". Adman (2012:18) menguatkan dengan pendapatnya bahwa pemimpin merupakan orang yang mengenakan selubung otoritas pada tiap

level dalam organisasi dimana dengan posisi tersebut dia memiliki kekuatan untuk mempengaruhi orang lain.

Pemimpin yang dimaksud dalam penelitian ini adalah pemimpin dalam perusahaan *startup*. Seorang pemimpin dalam *startup* merupakan orang yang mendirikan dan menjalankan *startup*, baik untuk tim yang dibentuk maupun pemimpin untuk bisnis yang sedang diusahakan. Mengutip dari buku StartupPedia karangan Anis Uzzaman, idealnya semua *startup* yang sukses memiliki enam anggota inti: CEO, CTO, CFO, WP Pemasaran/Penjualan, CMO, dan COO; dimana CEO sebagai ujung tombak kepemimpinan.

2. Karakteristik Pemimpin

Luthans (2011:577) menegaskan bahwa karakteristik pemimpin di abad XXI adalah:

a) *Innovates* (menciptakan sesuatu yang baru);
b) *An original* (asli dari pemimpin);
c) *Develops* (mengembangkan);
d) *Focuses on people* (terkonsentrasi pada manusia);
e) *Inspires trust* (menghidupkan rasa percaya);
f) *Longrange perspective* (memiliki prespektif jangka panjang);
g) *Asks what and why* (ia menanyakan apa dan mengapa);
h) *Eye on the horizon* (berpandangan sama pada sesamanya);
i) *Originates* (memiliki keaslian);
j) *Challenges the status quo* (menentang kemapanan);
k) *Own person* (mengakui tanggung jawab ada pada pemimpin); dan
l) *Does the right thing* (mengerjakan yang benar).

Pemimpin selalu memiliki upaya untuk menciptakan hal yang baru dengan selalu berinovasi. Gagasan-gagasan yang dimiliki oleh pemimpin merupakan gagasan sendiri tidak meniru ataupun menjiplak orang lain. Pemimpin selalu berupaya untuk mengembangkan apa yang ia lakukan dan memberikan kepercayaan pada karyawannya. Gagasannya memiliki perspektif jangka panjang

dan menentang *status quo* serta bertanggung jawab atas apa yang dilakukan oleh karyawannya (Thoyib, 2005:64).

C. Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan yang efektif dapat membantu organisasi untuk bertahan dalam situasi ketidakpastian di masa mendatang. Burns (1978:3) telah membagi bahasan tentang kepemimpinan berdasarkan gaya kepemimpinannya kedalam 2 (dua) kategori, yaitu kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Gagasan awal mengenai gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional ini dikembangkan oleh James MacFregor Burns yang menerapkannya dalam konteks politik yang selanjutnya disempurnakan serta diperkenalkan kedalam konteks organisasional oleh Bass. Burns dalam Bass (1990:23) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dapat dipilah secara tegas dan keduanya merupakan gaya kepemimpinan yang saling bertentangan.

1. Gaya Kepemimpinan Transaksional

a. Definisi

Menurut Bass (1990:53) gaya kepemimpinan transaksional merupakan model kepemimpinan dimana pemimpin memadukan atau memotivasi karyawan mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan dari tugas yang diberikan. Di dalam Robbins dan Coulter (2012:497), pemimpin dengan gaya kepemimpinan transaksional merupakan pemimpin yang membimbing dan memotivasi pengikutnya menuju ke

sasaran yang ditetapkan dengan memberikan penghargaan atas produktivitas mereka.

Menurut Odumeru dan Ifeanyi (2013:358), gaya kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran, standar kerja, dan penghargaan. Sehingga dapat diartikan, gaya kepemimpinan transaksional sebagai cara yang digunakan seorang pemimpin dalam menggerakkan anggotanya dengan menawarkan imbalan atau akibat kontribusi yang diberikan oleh anggota kepada organisasi.

Menurut Burns di dalam Odumeru dan Ifeanyi (2013:359) mendeskripsikan bahwa pada kepemimpinan transaksional hubungan antara pemimpin dengan karyawan didasarkan pada serangkaian aktivitas tawar menawar antar keduanya. Gaya kepemimpinan transaksional juga dikenal sebagai kepemimpinan manajerial yang berfokus pada peran pengawasan, organisasi, dan kinerja kelompok. Gaya kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan dimana pemimpin mendorong kepatuhan pengikutnya melalui dua faktor yaitu imbalan dan hukuman. Para pemimpin dengan gaya kepemimpinan transaksional bekerja dengan cara memperhatikan kerja karyawan untuk menemukan kesalahan dan penyimpangan. Jenis kepemimpinan ini sangat efektif dalam situasi krisis dan darurat.

Bass dalam Yukl (2010:260) mengemukakan bahwa hubungan pemimpin transaksional dengan karyawan tercermin dari tiga hal yakni:

1. Pemimpin mengetahui apa yang diinginkan karyawan dan menjelaskan apa yang akan mereka dapatkan apabila kerjanya sesuai dengan harapan,
2. Pemimpin menukar usaha-usaha yang dilakukan oleh karyawan dengan imbalan, dan
3. Pemimpin responsif terhadap kepentingan pribadi karyawan selama kepentingan tersebut sebanding dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan karyawan.

b. Unsur-unsur Kepemimpinan Transaksional

Menurut Lensufiie (2010:89) ada 3 (tiga) unsur dari gaya kepemimpinan transaksional yaitu:

1. Unsur kerja sama antara pengikut dan pemimpin yang bersifat kontraktual.
2. Unsur prestasi yang terukur.
3. Unsur *reward* atau upah yang dipertukarkan dengan loyalitas.

Pola kepemimpinan ini akan berjalan dengan baik apabila ketiga unsur diatas terpenuhi sekaligus memuaskan kedua belah pihak.

c. Dimensi Gaya Kepemimpinan Transaksional

Menurut Robbins dan Judge (2009:91) dimensi dari gaya kepemimpinan transaksional adalah:

1. Imbalan Kontinjen (*Contingensi Reward*)
   Pemimpin melakukan kesepakatan tentang hal-hal apa saja yang dilakukan oleh karyawan dan menjanjikan imbalan apa yang akan diperoleh apabila hal tersebut dapat tercapai. Imbalan dapat berupa bonus, bertambahnya penghasilan, atau memberikan fasilitas kepada karyawan. Hal ini dimaksudkan untuk memberi penghargaan maupun pujian kepada karyawan terhadap kinerja terbaiknya. Selain itu, pemimpin bertransaksi dengan karyawan dengan memfokuskan pada aspek kesalahan yang dilakukan karyawan, menunda keputusan, atau menghindari hal-hal yang kemungkinan mempengaruhi terjadinya kesalahan.

2. Manajemen dengan pengecualian/eksepsi aktif (*Active Management by Exception*)
   Pada manajemen eksepsi aktif pemimpin memantau deviasi dari standar yang telah ditetapkan dan melakukan tindakan perbaikan. Pemimpin melihat dan mencari penyimpangan dari aturan dan standar yang telah ditentukan kemudian melakukan tindakan perbaikan.
3. Manajemen dengan pengecualian/eksepsi pasif (*Pasive Management by Exception*)
   Pada manajemen eksepsi pasif pemimpin baru akan melakukan tindakan jika standar tidak tercapai.

2. Gaya Kepemimpinan Transformasional

a. Pengertian

Bass (1990:68) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat diukur dalam hubungan dengan pengaruh pemimpin tersebut berhadapan karyawan. Ada tiga cara seorang pemimpin transformasional memotivasi karyawannya, yaitu dengan:

1.1 Mendorong karyawan untuk lebih menyadari arti penting hasil usaha;
1.2 Mendorong karyawan untuk mendahulukan kepentingan kelompok;
1.3 Meningkatkan kebutuhan karyawan yang lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi diri.

Kepemimpinan transformasional adalah tipe pemimpin yang menginspirasi para karyawannya untuk mengesampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa. Aspek utama dari kepemimpinan transformasional adalah penekanan pada pembangunan pengikut, oleh karena itu Yukl (2010:316) mengemukakan beberapa pedoman untuk pemimpin transformasional, yaitu:

(1) Menyatakan visi dan misi yang jelas dan menarik;
(2) Menjelaskan bagaimana visi tersebut dapat dipercaya;
(3) Bertindak secara rahasia dan optimis;
(4) Memperlihatkan keyakinan terhadap pengikut;

(5) Menggunakan tindakan dramatis dan simbolis untuk menekankan nilai-nilai penting;
(6) Memimpin dengan memberikan contoh; dan
(7) Memberikan kewenangan kepada orang-orang untuk mencapai visi itu.

b. Unsur-unsur Gaya Kepemimpinan Transformasional

Didalam kepemimipinan transformasional ada beberapa unsur (Lensufiie, 2010:125):

a) Unsur Pemimpin
   1. Pemimpin memiliki karisma di mata pengikut.
   2. Pemimpin memiliki visi atau idealisme yang sesuai dengan harapan pengikut.
   3. Pemimpin mampu memberikan pengaruh kepada pengikut.

b) Unsur Pengikut
   1. Pengikut memiliki inspirasi dari dirinya dan memandang pemimpin mampu membawanya untuk mewujudkan inspirasi tersebut.
   2. Pengikut memiliki motivasi dan pemimpin menangkap motivasi tersebut untuk diarahkan menjadi tujuan bersama.

c) Unsur Kerja Sama
   Di dalam melaksanakan pekerjaannya, pemimpin mampu merangsang atau memicu kreatifitas intelektual dari para pengikut.

d) Unsur Keputusan
   Di dalam kerja sama transformasional, pengikut bebas mengambil keputusan dan bukan karena ada tekanan.

c. Dimensi Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional memiliki empat dimensi (Wijayanto dalam Rorimpandey, 2013:2234-2235):

(1) *Charisma*: memberikan visi dan misi untuk meraih respek dan kepercayaan dari karyawannya.
(2) *Inspiration*: mengkomunikasikan harapan yang dituju dan mengekspresikan pentingnya tujuan dengan cara yang sederhana.
(3) *Intelectual simulation*: mendorong intelegensia dan rasionalitas dan berhati-hati dalam menyelesaikan masalah.
(4) *Individualized consideration*: memberikan perhatian personal, melatih serta memberikan saran kepada karyawannya.

Pada dasarnya, kepemimpinan merupakan kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi karyawan dalam sebuah organisasi sehingga mereka termotivasi

untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam memberikan penilaian terhadap kepemimpinan yang diterapkan pemimpin, karyawan melakukan proses kognitif untuk menerima, mengorganisasikan, dan memberi penafsiran terhadap pemimpin (Solso dalam Fidyastuti, 2015:2447).

Siagian (2002:75) mengemukakan bahwa terdapat lima gaya kepemimpinan, yaitu:

a. Tipe Otokratik
   Seorang pemimpin yang otokratik ialah pemimpin yang menganggap organisasi adalah milik pribadi dan mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi. Selain itu, pemimpin yang memiliki tipe ini tidak mau menerima kritik, saran, serta pendapat dan terlalu tergantung pada kekuasaan formal dari pemimpin. Dalam tindak pergerakannya, pemimpin dengan tipe otokratik sering menggunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan punitif (bersifat menghukum).
b. Tipe Militeristik
   Perlu diperhatikan terlebih dahulu bahwa yang dimaksud seorang pemimpin tipe militeristik berbeda dengan seorang pemimpin modern. Seorang pemimpin yang bertipe militeristik ialah seorang pemimpin yang dalam menggerakan bawahannya menggunakan sistem perintah, senang bergantung pada pangkat dan jabatan, senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan, serta menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya.
c. Tipe *Laissez-faire*
   Pemimpin dengan tipe *laissez-faire* menganggap bahwa sebagai karyawan sebagai manusia yang tidak dewasa. Pemimpin cenderung bersikap terlalu melindungi dan jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan. Pemimpin juga jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil inisiatif serta jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan daya kreasi serta fantasi.
d. Tipe Kharismatik
   Harus diakui bahwa seorang pemimpin yang kharismatik sangat diperlukan, akan tetapi sifatnya yang negatif mengalahkan sifatnya yang positif.
e. Tipe Demokratik
   Pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe pemimpin yang demokratis yang paling tepat untuk organisasi modern karena pemimpin tipe ini senang menerima saran, pendapat dan bahkan kritikan dari bawahan. Selain itu, pemimpin selalu berusaha mengutamakan kerjasama tim dalam usaha mencapai tujuan, selalu berusaha menjadikan

lebih sukses dari pada dirinya, dan selalu berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

Dari kedua indikator gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh Bass dan Siagian, peneliti memilih menggunakan indikator Bass yaitu gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional. Hal tersebut karena pendekatan ini lebih cocok dengan lokasi penelitian yang dipilih peneliti yaitu perusahaan *startup* karena Bass mengembangkan konsep gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan berlandaskan pada pendapat Maslow mengenai hirarki kebutuhan manusia. Keterkaitan tersebut dapat dipahami dengan gagasan bahwa kebutuhan karyawan yang lebih rendah, seperti kebutuhan fisiologis dan rasa aman hanya dapat dipenuhi melalui praktik gaya kepemimpinan transaksional. Sebaliknya, Keller (1992:490) mengemukakan bahwa kebutuhan yang lebih tinggi, seperti harga diri dan aktualisasi diri, hanya dapat dipenuhi melalui praktik gaya kepemimpinan transformasional.

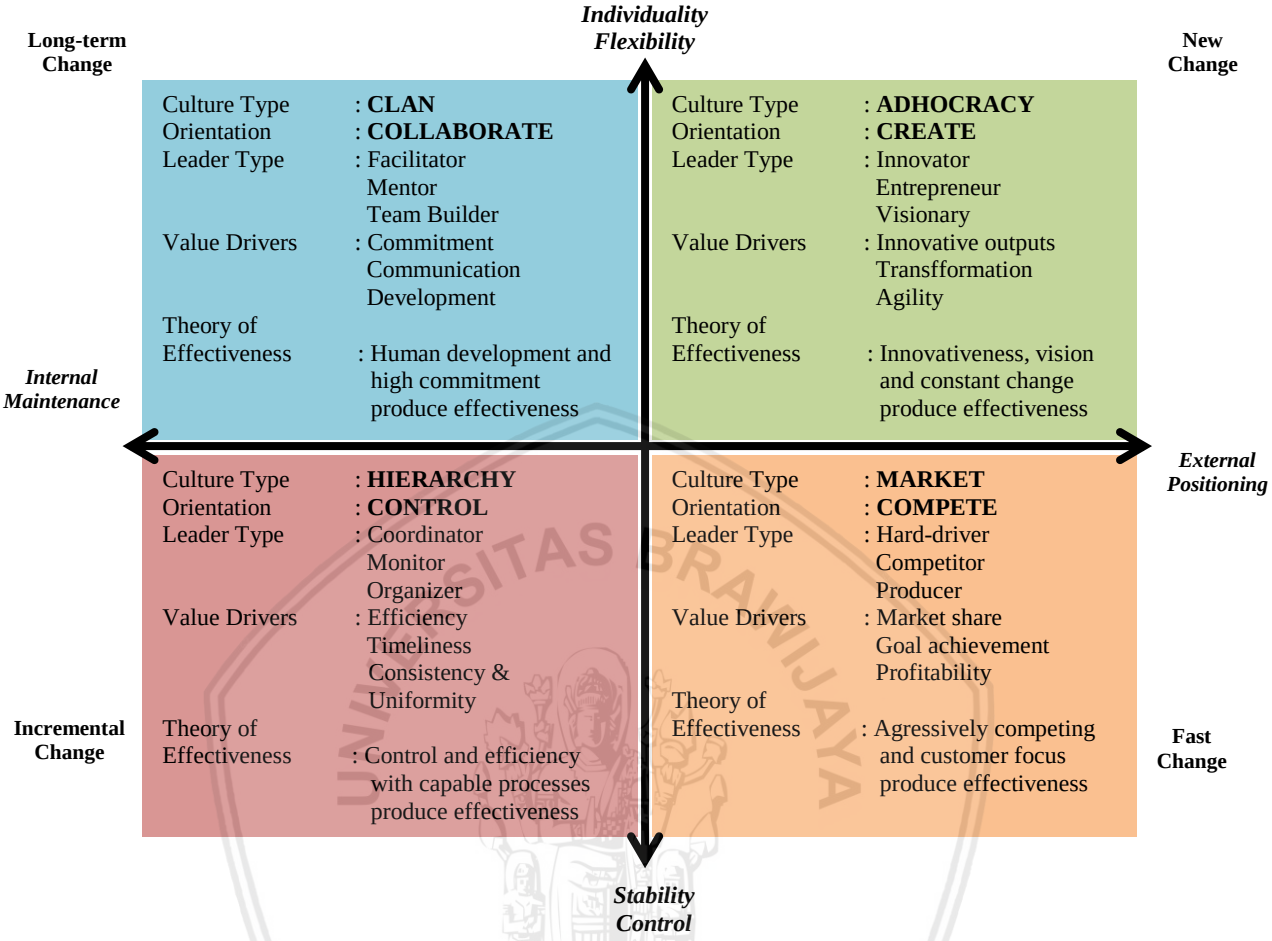
D. Budaya Organisasi

Budaya organisasi didefinisikan oleh Deshpande dan Webster dalam Dwyer, Richard dan Chadwick (2003:1009-1019) dapat dilihat sebagai sebuah pola nilai-nilai yang terbagi (*shared value*) yang membantu anggotanya memahami fungsi organisasi dan memberikan norma bagi perilaku organisasi. Pendapat lainnya yang dikemukakan oleh Schermerhorn dan Hunt (1996:340) mengatakan bahwa "*organizational culture is the system of shared beliefs and values that develops within an organization and guides the behavior of its members*". Defini tersebut memberi arti bahwa budaya organisasi merupakan sistem keyakinan serta

kepercayaan bersama yang berkembang dalam organisasi dan mengarahkan perilaku dari anggota organisasinya.

Dalam melakukan identifikasi budaya pada suatu organisasi tentu bukanlah suatu hal yang mudah. Kondisi ini disebabkan karena budaya mempunyai komponen tak berwujud yang justru menjadi inti dari budaya organisasi itu sendiri. Cameron dan Quinn melakukan pengembangkan analisis budaya organisasi dengan menggunakan *Competing Value Framework* (CVF) yang diharapkan dapat membantu para peneliti mengidentifikasi budaya organisasi suatu perusahaan. Model CVF merupakan salah satu model komprehensif yang dapat menjelaskan relasi budaya terhadap berbagai aspek organisasi. Model ini memperlihatkan secara terinci bahwa tiap budaya memiliki kecenderungan yang berbeda dalam sejumlah variabel organisasi yang dipengaruhinya.

Cameron dan Quinn melakukan pengembangkan analisis budaya organisasi dengan menggunakan CVF yang terdiri dari dua dimensi, dimana dimensi pertama mendiferensiasi kriteria efektif yang menekankan pada keluwesan, diskresi, dan dinamis, dengan kriteria yang menekankan pada kestabilan, keteraturan, dan pengendalian. Dimensi kedua mendiferensiasi kriteria efektif yang menekankan pada orientasi pada lingkungan internal perusahaan, intergrasi, dan kesatuan dengan kriteria efektif yang menekankan pada orientasi pada lingkungan eksternal perusahaan, keunikan atau inovasi, dan persaingan. Kemudian kedua dimensi tersebut secara bersama-sama akan memberikan empat alternatif budaya organisasi yang dapat dilihat pada Gambar 2.1 di halaman 31.



Gambar 2.1 ***Competing Values Framework***
Sumber: Cammeron dan Quinn, 2006.

1. Budaya Organisasi *Clan*

Dalam budaya ini, pengendalian perilaku anggota, pelaksanaan tugas dan bagaimana tugas dilakukan serta pengambilan keputusan didasarkan pada tim kerja, keterlibatan anggota dalam setiap program dan kepercayaan organisasi kepada anggota/karyawan layaknya seperti keluarga. Sistem imbalan berbasis kinerja kelompok bukan individu, rekrutmen, penempatan dan promosi, pemutusan hubungan kerja berdasarkan pada keputusan kelompok.

Asumsi dasar yang diyakini dalam budaya ini adalah segala sesuatu yang berkaitan dengan peningkatan koordinasi internal dan mengatasi tantangan

eksternal dilakukan dengan *teamwork*. Karyawan, pelanggan diyakini sebagai rekan pengembangan karyawan. Tugas utama *management* adalah memberdayakan karyawan untuk meningkatkan partisipasi, komitmen, dan loyalitas karyawan dan mengasumsikan manusia yang memiliki keinginan untuk berprestasi.

Contoh dari budaya tipe klan klasik adalah Pixar, pembuat film animasi yang sangat sukses. Tidak ada perusahaan film lain dalam sejarah yang mendekati rekor film sukses Pixar —sebelas dari sebelas adalah kesuksesan *box office*, dan masing-masing dinominasikan untuk penghargaan Academy. Keberhasilan ini, menurut orang yang kita kenal di Pixar adalah karena budaya klan. Pixar telah mengembangkan budaya yang terjalin erat, penuh dengan kolaborator yang saling bersatu, belajar dari satu sama lain, dan berusaha untuk meningkatkan dengan setiap produksi.

2. Budaya Organisasi *Adhocracy*

Organisasi dengan budaya *adhocracy* memiliki karakteristik berorientasi pada pihak luar, diferensiasi, fleksibel dan kebebasan untuk memilih. Indikator yang ditemukan dalam organisasi seperti ini adalah kepemimpinan yang bertindak sebagai inovator dan pengambil resiko; pengelolaan SDM berdasarkan kemampuan individu dalam mengambil resiko, inovasi dan keunikan; perekat organisasi adalah komitmen untuk berinovasi dan pengembangan; strategi organisasi berorientasi pada sumberdaya baru dan menciptakan tantangan; kriteria keberhasilan adalah pada produk atau layanan yang unik dan berbeda.

Menurut Sembiring (2009:27), ciri-ciri budaya *adhocracy* adalah:

a) Selalu siap menghadapi perubahan dan tantangan
b) Setiap individu memiliki tanggung jawab yang berbeda-beda sesuai dengan tugas atau masalah yang dihadapi
c) Inovasi produk
d) Lingkungan yang dinasim dan kreatif
e) Kesuksesan ditandai oleh keunikan dan originalitas produk
f) Hal yang menjadi pemersatu anggota organisasi adalah komitmen untuk terus-menerus melakukan eksperimen sehingga menghasilkan inovasi secara terus-menerus.

Tipe budaya *adhocracy* fokus kepada menciptakan kesempatan pasar di masa depan melalui inovasi atas produk dan jasa serta bertujuan untuk menciptakan perluasan lini produk inovatif, terobosan proses baru yang radikal dan mengarahkan perusahaan mengembangkan teknologi baru (Fiordelisi dan Ricci, 2014:69). Budaya ini akan mendorong anggota organisasi mengambil risiko dan memaksimalkan kreatifitas untuk mengidentifikasi keinginan konsumen.

Tipe budaya *adhocracy* memiliki tingkat kompetisi yang tinggi dan tingkah laku agresif sehingga anggota organisasi akan cenderung berorientasi individu, tidak seperti budaya market yang memiliki tujuan kelompok. Kecenderungan budaya individualisme yang tinggi berhubungan positif dengan pengungkapan informasi kelemahan pengendalian internal di perusahaan (*internal control material weaknesses*) (Kanagaretman *et al.*, 2014:30) sehingga semakin individual suatu perusahaan, maka cenderung memiliki sistem pengendalian internal yang rendah.

Dalam matriks, budaya *adhocracy* memiliki persamaan dengan budaya *clan* dalam hal penekanan pada fleksibilitas dan kebijaksanaan. Perbedaan diantara keduanya adalah budaya *adhocracy* fokus pada eksternal organisasi dan

diferensiasi. Pada era informasi, diperlukan pendekatan baru untuk mengelola organisasi dalam menghadapi perubahan-perubahan yang relatif cepat dan berdampak luas. Perubahan sosial, ekonomi dan teknologi membuat strategi dan taktik lama yang digunakan menjadi tidak relevan lagi. Organisasi yang mampu bertahan, bersaing, tumbuh dan berkelanjutan adalah organisasi yang mampu kreatif dan inovatif. Google merupakan salah satu contoh organisasi yang menerapkan budaya *adhocracy* dalam organisasinya.

Cameron dan Quinn (2006:26-28) menyatakan bahwa ada beberapa faktor yang dapat mengindikasikan bahwa budaya tersebut, merupakan budaya adhokrasi, yaitu: (a) karakteristik dominan; (b) kepemimpinan organisasi; (c) manajemen pegawai; (d) *organization glue*; (e) s*trategic emphases*; dan (f) kriteria sukses.

Selanjutnya, Cameron dan Quinn juga menjelaskan faktor-faktor budaya organisasi *adhocracy* dapat dirangkum menjadi:

a) *Innovation*: dorongan agar anggota organisasi terus melakukan inovasi, menjadi lebih kreatif, dan penyediaan fasilitas untuk memperoleh ide-ide baru.
b) *Future*: pemahaman tentang visi organisasi dan dukungan untuk mewujudkan tujuan sesuai visi tersebut.
c) *Continous Improvement*: orientasi pada perbaikan secara terus-menerus, fleksibilitas, dan perubahan yang produktif dalam kehidupan kerja.

3. Budaya Organisasi *Hierarchy*

Budaya hirarki mengacu pada tipe ideal yang dikemukakan oleh Max Weber yang mengacu pada 7 (tujuh) prinsip atau ciri organisasi yang efektif yaitu pekerjaan berdasarkan spesialisasi, pelaksanaan berdasarkan aturan yang jelas, penempatan dan promosi berdasarkan prestasi dan keahlian, pengambilan

keputusan berdasarkan hirarki, hubungan atasan dan karyawan berdasarkan hubungan pekerjaan, pemisahan pemilik dan pekerja dan karyawan yang memiliki tanggungjawab.

Dalam budaya ini tugas-tugas apa dan bagaimana melakukannya didasarkan pada spesialisasi dan aturan dan prosedur standar. Pengambilan keputusan berada pada pejabat yang disampaikan secara hirakis ke tingkat lebih rendah sehingga organisasi sangat formalistis dan sentralistik. Seorang pemimpin yang baik adalah seorang *organizer* dan karyawan adalah orang yang memiliki keahlian khusus yang patuh pada aturan. Penempatan serta promosi didasarkan pada pengetahuan dan keahlian yang dimiliki yang dilakukan melalui sebuah prosedur tertentu. Nilai-nilai yang ditekankan adalah stabilitas, kepastian dan efisiensi, yang di dasarkan pada asumsi bahwa efisiensi akan didapat melalui spesialisasi yang tinggi, pelaksanaan tugas berdasarkan aturan dan prosedur yang jelas.

4. Budaya Organisasi *Market*

Budaya organisasi ini tidak seperti dalam budaya hirarki dimana pengendalian perilaku anggota organisasi dilakukan melalui aturan dan prosedur kerja, pelaksanaan tugas melalui spesialisasi dan pengambilan keputusan yang tersentralisasi. Dalam budaya ini pengendalian perilaku anggota di dasarkan pada perilaku yang dapat menghasilkan target sesuai dengan tujuan dari aneka aktivitas sesuai dengan tujuan utama organisasi. Pelaksanaan tugas sehari-hari dan bagaimana hal itu dilakukan, pengambilan keputusan dilakukan di dasarkan pada situasi atau tuntutan lingkungan.

Asumsi dasar yang diyakini dalam budaya ini adalah lingkungan tidaklah ramah dan stabil tetapi sangat keras dan dinamis, pelanggan memiliki banyak tuntutan dan menginginkan produk yang berkualitas. Untuk dapat mencapai itu perusahaan harus meningkatkan daya saing. Pimpinan dan manajemen harus menetapkan tujuan yang jelas dan strategi yang jitu dalam rangka meningkatkan produktivitas dan keuntungan

Selain menggunakan pendekatan *Competing Value Framework* yang dikemukakan Cameron dan Quinn, menurut Robbins dan Judge (2013:294), budaya organisasi dapat ditransmisikan kepada karyawan menggunakan dimensi dibawah ini:

a) Budaya menciptakan pembedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
b) Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
c) Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang.
d) Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.
e) Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap dan perilaku karyawan.

Dari kedua indikator budaya organisasi yang dikemukakan oleh Cameron dan Quinn dan Robbins dan Judge diatas, peneliti memilih menggunakan indikator yang dikemukakan oleh Cameron dan Quinn karena pendekatan ini cocok diterapkan pada lokasi penelitian yang dipilih peneliti yaitu perusahaan *startup* karena dapat membantu peneliti mengidentifikasi budaya organisasi suatu perusahaan.

E. Komitmen Organisasional

1. Pengertian Komitmen Organisasional

Konsep komitmen organisasional berkaitan erat dengan tingkat keterlibatan orang dengan organisasi dimana mereka bekerja dan tertarik untuk tetap tinggal dalam organisasi tersebut. Greenberg dan Baron (2003:160) menyatakan komitmen organisasional sebagai suatu tingkatan di mana individu mengidentifikasi dan terlibat dengan organisasinya dan/atau tidak ingin meninggalkannya.

Mowday seperti yang dikutip oleh Luthans (2011:147) mengatakan bahwa, "*as an attitude, organizational commitment is most often defined as (1) a strong desire to remain a member of a particular organization (2) a willingness to exert high levels of effort on behalf of the organization; and (3) a definite belief in, and acceptance of, the values and goals of the organization*." Definisi tersebut kurang lebih memiliki arti bahwa komitmen organisasi diartikan sebagai (1) keinginan yang kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu; (2) keinginan untuk berusaha keras sesuai kepentingan organisasi; (3) kepercayaan dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain, komitmen organisasi merupakan refleksi loyalitas karyawan atau pegawai pada organisasi dan merupakan proses dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya pada organisasi dan keberhasilannya serta kemajuan yang berkelanjutan.

Komitmen organisasional dipandang sebagai suatu orientasi nilai terhadap organisasi yang menunjukkan bahwa individu sangat memikirkan dan mengutamakan pekerjaan serta organisasinya. Individu akan berusaha

memberikan segala usaha yang dimilikinya dalam rangka membantu organisasi mencapai tujuannya.

Menurut Robbins (2009:111), komitmen organisasional didefinisikan sebagai "*The degree to which an employee identifies with a particular organization and its goals, and wishes to maintain membership in the organization*". Porter *et al.* dalam Tobing (2009:32) mendefinisikan komitmen organisasional merupakan kekuatan relatif individu terhadap suatu organisasi dan keterlibatannya dalam organisasi tertentu, yang memiliki tiga ciri faktor psikologis, yaitu: (1) keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu, (2) keinginan untuk berusaha sekuat tenaga demi organisasi, dan (3) kepercayaan yang pasti dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Steers dalam Chairy (2002:1) menyatakan bahwa komitmen berkaitan dengan intensi untuk bertahan dalam organisasi tetapi tidak secara langsung berkaitan dengan unjuk kerja karena unjuk kerja berkaitan pula dengan motivasi, kejelasan peran, dan kemampun karyawan.

2. Komponen Komitmen Organisasional

Menurut Allen and Meyer (1990:3), terdapat tiga komponen komitmen organisasi, yaitu:

a) Komitmen Afektif, yaitu keterikatan emosional, identifikasi dan keterlibatan dalam suatu organisasi. Dalam hal ini individu menetap dalam suatu organisasi karena keinginannya sendiri.
b) Komitmen Kontinuan, yaitu komitmen individu yang didasarkan pada pertimbangan tentang apa yang harus dikorbankan bila akan meninggalkan organisasi. Dalam hal ini individu memutuskan menetap pada suatu organisasi karena menganggapnya sebagai suatu pemenuhan kebutuhan.

c) Komitmen Normatif, yaitu keyakinan individu tentang tanggung jawab terhadap organisasi. Individu tetap tinggal pada suatu organisasi karena merasa wajib untuk loyal pada organisasi tersebut.

Dari ketiga komponen tersebut, terlihat bahwa komitmen merupakan kondisi psikologis yang mencirikan hubungan antara karyawan dengan organisasi yang memiliki implikasi bagi keputusan individu untuk tetap berada atau meninggalkan organisasi. Namun demikian sifat dari kondisi psikologis untuk tiap bentuk komitmen sangat berbeda.

Komitmen merupakan kekuatan yang mengikat seseorang dengan adanya suatu tindakan. Kekuatan ini dialami sebagai keadaan pikiran yang dapat mengambil bentuk yang berbeda baik keinginan, biaya yang dirasakan, maupun kewajiban untuk melanjutkan tindakan. Keadaan pikiran ini tercermin oleh komponen-komponen berbeda yang mendasari konsep dari komitmen. Kekuatan masing-masing pendekatan ini dapat diukur dan dapat secara bersama mencerminkan profil komitmen dari tiap individu (Meyer dan Herscovitz, 2001:308).

Karyawan dengan komitmen afektif yang kuat memutuskan untuk tetap berada dalam organisasi karena menginginkannya (*want to*), karyawan dengan komitmen kontinuan yang kuat tetap berada dalam organisasi karena mereka membutuhkannya (*need to*), sedangkan karyawan yang memiliki komitmen normatif tetap kuat berada dalam organisasi karena mereka merasa harus melakukannya (*ought to*).

Ganesan dan Weitz dalam Mas'ud (2004:221) mengemukakan dimensi lain komitmen organisasional, yaitu:

a) Perasaan menjadi bagian dari organisasi
b) Kebanggaan terhadap organisasi
c) Kepedulian terhadap organisasi
d) Hasrat yang kuat untuk bekerja pada organisasi
e) Kepercayaan yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi
f) Kemauan yang besar untuk berusaha bagi organisasi

Peneliti lebih memilih indikator menurut Allen dan Meyer, yaitu: komitmen afektif, komitmen kontinuan, dan komitmen normatif karena hubungan karyawan dengan organisasinya dapat bervariasi dalam ketiga komponen tersebut. Selain itu, setiap komponen komitmen berkembang sebagai hasil dari pengalaman yang berbeda serta memiliki implikasi yang berbeda pula. Misalnya, seorang karyawan secara bersamaan dapat merasa terikat dengan organisasi dan juga merasa wajib untuk bertahan dalam organisasi sementara karyawan lain dapat menikmati bekerja dalam organisasi sekaligus menyadari bahwa ia lebih baik bertahan dalam organisasi. Karena situasi ekonomi yang tidak menentu, karyawan lain merasa ingin, butuh, dan juga wajib untuk terus bekerja dalam organisasi. Pengukuran komitmen organisasi juga seharusnya merefleksikan ketiga komponen komitmen tersebut, yaitu komitmen afektif, komitmen kontinuan, maupun komitmen normatif.

F. Kinerja Karyawan

Setiap perusahaan ingin karyawannya memiliki kemampuan menghasilkan suatu kinerja yang tinggi. Hal ini sangat sulit dicapai apabila karyawan yang bekerja di dalamnya merupakan orang–orang yang tidak produktif. Perusahaan

kadang kala tidak memiliki kemampuan untuk membedakan mana karyawan yang produktif atau mana karyawan yang tidak produktif. Perusahaan yang sangat berorientasi pada profit banyak yang memandang bahwa karyawan adalah mesin pencetak uang sehingga perusahaan lupa untuk memberikan *maintenance* dengan baik. Padahal karyawan itu sendiri adalah sebuah investasi yang perlu untuk selalu dipelihara agar perusahaan dapat berproduksi dengan semaksimal mungkin.

Konsep tentang kinerja diungkapkan oleh Dessler (1992:79) yang mendefinisikan kinerja sebagai prestasi kerja yakni perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan. Dengan demikian, kinerja menfokuskan pada hasil kerjanya. Bernaders dan Russel (1993:379) menyatakan kinerja sebagai "*performance is defined as the record of outcomes produced on specified job function or activity during a specified time period*". Hal tersebut berarti bahwa kinerja dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau hasil dari suatu aktivitas selama periode waktu tertentu.

Hasibuan (2006:94) juga menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas–tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu. Lebih lanjut, Hasibuan mengungkapkan bahwa;

> "Kinerja merupakan gabungan tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi pekerja. Apabila kinerja tiap individu atau karyawan baik, maka diharapkan kinerja perusahaan akan baik pula."

Banyak cara pengukuran yang dapat digunakan, seperti penghematan, kesalahan, dan sebagainya. Namun, menurut Dharma (2003:355) hampir semua cara pengukuran mempertimbangkan hal-hal berikut,

a) Kualitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.
b) Kuantitas, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran "tingkat kepuasan", yaitu seberapa baik penyelesaian. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran.
c) Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

Pengukuran adalah aspek kunci dari manajemen kinerja atas dasar bahwa apabila kita tidak dapat mengukurnya maka kita tidak akan dapat meningkatkannya. Tidak ada gunanya menetapkan sasaran atau standar-standar kinerja kecuali ada suatu perjanjian dan pemahaman bersama bagaimana kinerja dalam pencapaian sasaran atau standar-standar tersebut akan diukur.

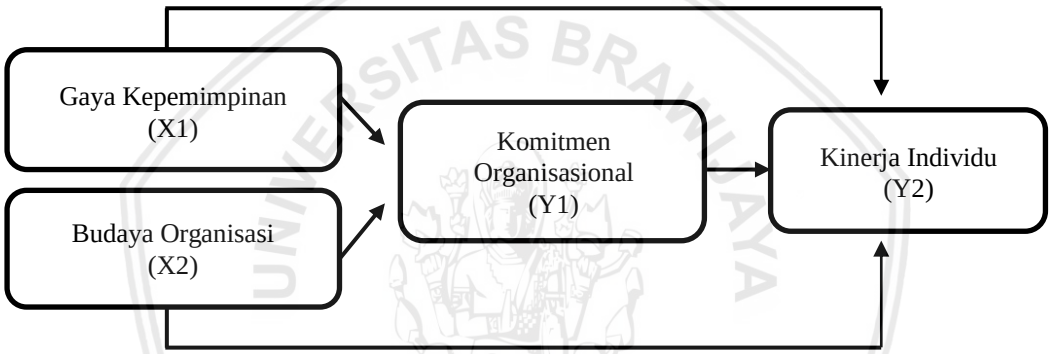
Menurut Dharma (2005:93): "Ukuran-ukuran kinerja seharusnya dapat memberikan bukti tentang apakah hasil yang dikehendaki telah tercapai atau tidak dan sejauh mana pemegang pekerjaan telah mencapai hasil tersebut. Pengukuran kinerja dapat bersifat subyektif atau obyektif, dimana dikatakan obyektif berarti pengukuran kinerja dapat juga diterima, diukur oleh pihak lain selain yang melakukan penilaian dan bersifat kuantitatif, sedangkan pengukuran yang bersifat subyektif berarti pengukuran yang berdasarkan pendapat pribadi atau standar pribadi orang yang melakukan penilaian dan sulit untuk diverifikasi oleh orang lain."

G. Hubungan Antar Variabel

Variabel dalam penelitian ini yaitu variabel independen dan variabel dependen yaitu gaya kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan. Hubungan antar variabel dalam penelitian ini digambarkan dalam skema Gambar2.2, di halaman 42.

1. **Hubungan antara Gaya Kepemimpinan dengan Komitmen Organisasional**

Komitmen organisasi merupakan kondisi dimana karyawan sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai dan sasaran organisasinya. Sedangkan gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu (Heidjrachman dan Husnan, 2002:224).



Gambar 2.2 Hubungan Antar Variabel

Teori kepemimpinan (Kreitner dan Kinicki, 2005:302) berasumsi bahwa kepemimpinan seorang manajer dapat dikembangkan dan diperbaiki secara sistematik. Bagi seorang pemimpin dalam menghadapi situasi yang menuntut aplikasi gaya kepemimpinannya dapat melalui beberapa proses seperti: memahami gaya kepemimpinannya, mendiagnosa suatu situasi, menerapkan kepemimpinan yang relevan dengan tuntutan situasi atau dengan mengubah situasi agar sesuai dengan gaya kepemimpinannya. Hal ini akan mendorong timbulnya itikad baik atau komitmen anggota terhadap organisasinya.

Pada dasarnya secara organisasional, komitmen karyawan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satunya melalui gaya kepemimpinan,

seperti yang dikemukakan oleh Bogar *et. al* (2018:238) yang melakukan penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi dan *Organizational Citinzenship Behaviour* pada pegawai Kantor Sekretariat Dewan Kabupaten Siautagulandang-Baro. Hasil penelitian tersebut membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Sedangkan pada penelitian lain yang dilakukan Junaedi *et. al.* (2013:133) pada karyawan PG. Kebet Baru Malang, menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap komitmen organisasional. Karena adanya *research gap* inilah peneliti mencoba untuk melakukan penelitian kembali mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasional.

2. Hubungan antara Budaya Organisasi dengan Komitmen Organisasional

Arifin (2010:188) melakukan penelitian untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen kerja, budaya organisasi terhadap kinerja, dan komitmen terhadap kinerja karyawan dan pelanggan BMT di daerah Jepara. Masalah utamanya adalah bagaimana memengaruhi budaya organisasi terhadap kinerja, dan komitmen terhadap kinerja kerja. Berdasarkan data yang diolah, budaya berpengaruh terhadap komitmen karyawan BMT di Kecamatan Jepara berdasarkan dari hasil pengolahan data dengan *smartPLS* diketahui bahwa nilai t-statistik yaitu sebesar (11.103) lebih besar dari t-tabel 1,96 (sig 0,50), dengan

demikian dapat dikatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen karyawan BMT di kecamatan Jepara.

Sedangkan pada penelitian lain yang dilakukan oleh Logahan dan Aesaria (2014:559) pada PT. Bank Tabungan Negara, Tbk Cabang Ciputat, menyatakan bahwa budaya organisasi tidak memiliki pengaruh secara signifikan dan negatif terhadap komitmen organisasi. Karena adanya *research gap* inilah peneliti mencoba untuk melakukan penelitian kembali mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional.

3. Hubungan antara Komitmen Organisasional dengan Kinerja Karyawan

Komitmen organisasional merupakan suatu ikatan emosional antara karyawan dengan organisasi yang timbul karena adanya kepercayaan, kemauan untuk mencapai suatu tujuan serta keinginan untuk mempertahankan keanggotaan diri sebagai bagian dari organisasi dan hal tersebut yang menjadikan karyawan akan tetap bertahan dalam suatu organisasi baik dalam kondisi menyenangkan maupun tidak. Kuatnya komitmen dari karyawan pada perusahaan turut menjadi penentu bagaimana sifat dan tingkah laku karyawan tersebut selama berada dalam perusahaan. Komitmen organisasional mendorong karyawan untuk mempertahankan pekerjaannya dan menunjukkan hasil yang seharusnya. Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan cenderung akan menunjukkan kualitas yang baik, lebih totalitas dalam bekerja dan tingkat *turnover* terhadap perusahaan pun rendah (Akbar, 2017:33).

Sedangkan pada penelitian lain yang dilakukan oleh Suryani dan Budiono (2016:40) pada karyawan PT. Kerta Rajasa Raya, menyatakan bahwa komitmen

organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Karena adanya *research gap* inilah peneliti mencoba untuk melakukan penelitian kembali mengenai pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.

4. Hubungan antara Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan

Seperti hasil penelitian dari Anwar *et. al.* (2018:55), diketahui bahwa secara parsial kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja anggota pada Satuan Hubdam VII/Wirabuana. Hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja anggota. Hal ini berarti semakin tinggi penerapan kepemimpinan transformasional seorang pimpinan semakin tinggi kinerja anggota. Namun sebaliknya semakin rendah penerapan kepemimpinan transformasional maka semakin rendah pula kinerja anggota.

Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Yukl (2010:26) yang menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta upaya untuk memfasilitasi individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.

Sedangkan pada penelitian lain yang dilakukan oleh Nurhayati *et. al.* (2015:6) pada karyawan PT. X Cilegon, menyatakan bahwa gaya organisasi transformasional tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Karena adanya *research gap* inilah peneliti mencoba untuk melakukan penelitian kembali mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

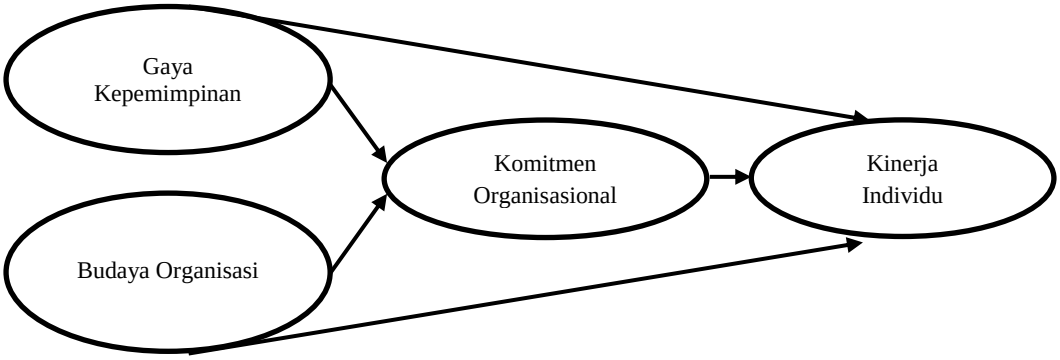
5. Hubungan antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Budaya organisasi yang kuat dapat menciptakan suatu ikatan antara perusahaan dan karyawannya. Kesesuaian antara sikap dan perilaku karyawan dengan budaya organisasi memiliki efek pada kinerjanya. Dalam penelitian Indriyani (2010) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian Winardi *et. al.* (2011), budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sehingga semakin tinggi budaya organisasi yang dimiliki karyawan maka kinerja karyawan akan semakin tinggi juga.

Hal ini berkebalikan dengan penelitian lain yang dilakukan oleh Lina (2014:92) pada pegawai biro Universitas Muhammadiyah Sumatra (UMSU), menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Karena adanya *research gap* inilah peneliti mencoba untuk melakukan penelitian kembali mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

H. Model Konseptual

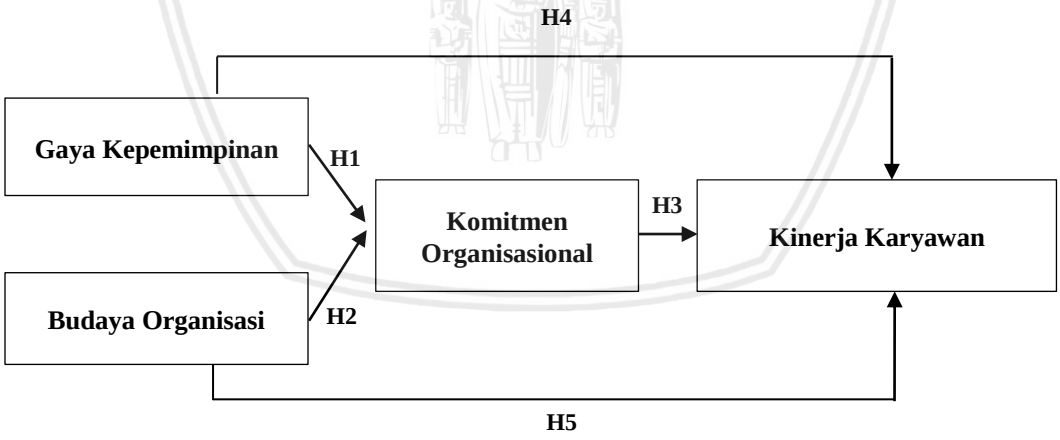
Model konsep merupakan suatu kerangka yang menjelaskan tentang suatu konsep dari teori (Nazir, 2005:25). Berdasarkan judul penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening dengan berlandaskan teori dan model konseptual yang telah dijelaskan sebelumnya, maka model konsep yang diajukan dalam penelitian ini seperti dalam Gambar 2.3 pada halaman 47.



Gambar 2.3 Model Konsep

I. Model Hipotesis

Model hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan (Sugiyono, 2014:64). Model hipotesis yang digunakan oleh peneliti adalah sebagai berikut:



Gambar 2.4 Model Hipotesis

Berdasarkan Gambar 2.4, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1: Diduga ada pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasional.

H2: Diduga ada pengaruh antara budaya organisasi terhadap komitmen organisasional.

H3: Diduga ada pengaruh antara komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.

H4: Diduga ada pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

H5: Diduga ada pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif. Menurut Indrawan dan Mustafidah (2016:51), penelitian kuantitatif merupakan satu bentuk penelitian ilmiah yang mengkaji satu permasalahan dari suatu fenomena serta melihat kemungkinan kaitan atau hubungan-hubungannya antar variabel dalam permasalahan yang ditetapkan.

Adapun hubungan yang dimaksud dapat berupa hubungan kausalitas maupun fungsional. Hubungan kausalitas merupakan hubungan antar variabel dimana perubahan satu variabel menyebabkan perubahan variabel lainnya tanpa adanya kemungkinan akibat kebalikannya. Sedangkan hubungan fungsional merupakan kedua variabel atau lebih karena sifat fungsinya, yang perubahan satu variabel menyebabkan variabel lain berubah dan demikian pula sebaliknya.

Penelitian ini menggunakan metode survei untuk mendapatkan data primer dengan pendekatan kuantitatif menggunakan kuisioner. Penelitian ini mendapatkan informasi berdasarkan pertanyaan yang diajukan kepada responden. Menurut Nazir (2014:44);

> "Metode survei adalah penyelidikan yang diadakan utuk memperoleh fakta-fakta dari gejala-gejala yang ada dan mencari keterangan-keterangan secara faktual baik tentang institusi sosial, ekonomi atau politik dari suatu kelompok atau daerah. Metode survei membedah dan menguliti serta mengenal masalah-masalah serta mendapat pembenaran terhadap keadaan dan praktek yang sedang berlangsung. Penyelidikan dilakukan dalam waktu bersamaan terhadap sejumlah individu atau unit, baik secara sensus atau dengan menggunakan sampel."

B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah tempat dimana peneliti dapat mengambil data yang dibutuhkan guna penyelesaian penelitian. Dalam penelitian ini, lokasi penelitian yang dipilih adalah PT. Qiscus Tekno Indonesia. Lokasi ini dipilih karena kesesuaian topik yang dipilih peneliti yaitu perusahaan dengan kategori *startup* multinasional tiga negara yaitu Indonesia, Malaysia dan Singapura. Perusahaan ini telah berdiri sejak tahun 2013 dan mengembangkan produknya sehingga rilis dipasaran pada tahun 2015. Terhitung 4 (empat) tahun perusahaan telah mapan dibentuk sehingga PT. Qiscus Tekno Indonesia dapat dikategorikan perusahaan *startup* yang mampu bertahan dan berhasil menghasilkan profit. Fakta tersebut yang menjadikan peneliti memilih PT. Qiscus Tekno Indonesia sebagai lokasi penelitian.

Penelitian akan berkonsentrasi pada adakah pengaruh antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening. Penelitian ini menggunakan kuisioner *online* dengan populasi dan sampel penelitian adalah 30 karyawan di PT. Qiscus Tekno Indonesia.

C. Definisi Operasional Variabel dan Skala Pengukuran

1. Variabel

Variabel adalah sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut yang kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2014:38). Dalam penelitian ini

terdapat tiga variabel yang masing-masing berfungsi sebagai variabel independen, variabel dependen, dan variabel intervening.

Menurut Sugiyono (2014:39); variabel independen atau variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahan atau timbulnya variabel dependen. Variabel dependen atau variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas. Sedangkan variabel intervening adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak dapat diamati dan diukur. Variabel ini merupakan variabel penyela/antara variabel independen dengan variabel dependen, sehingga variabel independen tidak langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel dependen.

Dalam penelitian ini variabel yang diteliti adalah gaya kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan.

2. Definisi Operasional Variabel

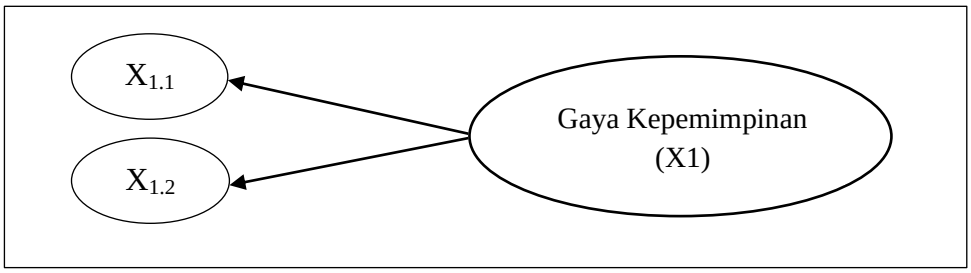
Definisi operasional adalah penentuan *construct* menjadi variabel yang dapat diukur sehingga memungkinkan bagi peneliti yang lain untuk melakukan replikasi pengukuran dengan cara yang sama atau mengembangkan cara pengukuran *construct* yang lebih baik (Indriantoro dan Supomo, 2012:69).

a. Gaya Kepemimpinan (X1)

Gaya kepemimpinan adalah kemampuan sesorang memberikan pengaruh kepada orang lain, dalam hal ini karyawan, agar mereka dapat bekerja sesuai dengan tujuan organisasi. Variabel gaya kepemimpinan dapat diukur melalui 2 (dua) dimensi, yaitu:

a) Gaya Kepemimpinan Transaksional (X1.1)

b) Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1.2)



Gambar 3.1 Indikator Variabel Gaya Kepemimpinan
Sumber: Bass, 1990.

Gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional sering disebutkan secara berdampingan satu dengan yang lainnya karena pada dasarnya keduanya memiliki perspektif yang sama dalam hal seorang pemimpin harus memberikan "sesuatu" agar karyawannya bergerak menuju tujuan organisasi. Hal yang membedakan keduanya adalah apa "sesuatu" yang diberikan tersebut.

b. Budaya Organisasi (X2)

Budaya organisasi merupakan nilai yang ada di dalam organisasi yang tumbuh dan berkembang seiring dengan perkembangan nilai-nilai yang dianut oleh organisasi tersebut. Budaya organisasi diartikan juga sebagai respon kelompok terhadap lingkungan yang diekspresikan oleh setiap individu di dalam kelompok tersebut. Perumusan budaya organisasi didasarkan atas kajian tentang pergantian era dari era industri ke era informasi. Di era informasi, lingkungan begitu turbulen sehingga organisasi terus melakukan perubahan termasuk perubahan tentang cara kerja. Dengan demikian, tidak ada yang permanen sehingga semuanya bersifat sementara alias *ad hoc*.

Dalam penelitian ini, alat ukur yang digunakan untuk menilai dan memetakan budaya organisasi di perusahaan *startup* yang dijadikan objek

penelitian adalah *Competing Value Framework*. Instrumen ini merupakan pengembangan teori untuk memahami budaya dan fenomena organisasi untuk menunjukkan budaya yang dominan dalam suatu organisasi.

Variabel ini diukur melalui 4 (empat) dimensi yaitu:

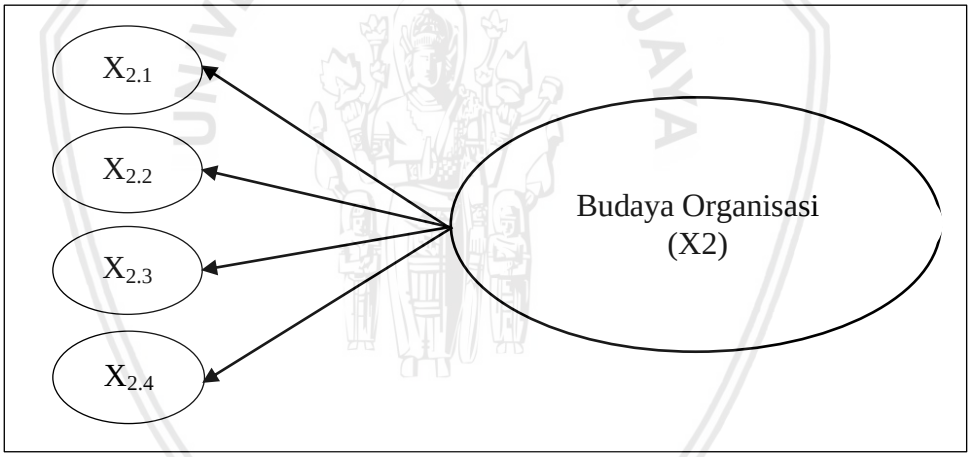
a) *Hierarchy*

b) *Market*

c) *Clan*

d) *Adhocracy*

Keempat dimensi tersebut dapat dilihat pada Gambar 3.2 dibawah ini:



Gambar 3.2 Indikator Variabel Budaya Organisasi
Sumber: Cameron dan Quinn, 2006.

c. Komitmen Organisasional (Y1)

Komitmen organisasional adalah sifat hubungan antara karyawan dan organisasi yang dapat dilihat dari keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tersebut, kesediaan untuk menjadi sebaik mungkin demi kepentingan organisasi tersebut dan kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai–nilai dan tujuan organisasi.

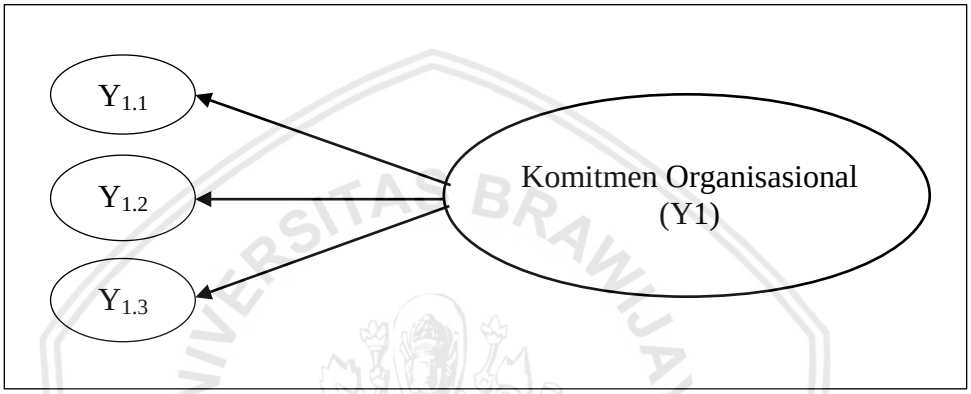
Variabel ini diukur melalui 3 (tiga) dimensi yaitu:

a) Komitmen Afektif ($Y_{1.1}$)

b) Komitmen Kontinuan ($Y_{1.2}$)

c) Komitmen Normatif ($Y_{1.3}$)

Ketiga dimensi tersebut dapat dilihat pada Gambar 3.3 dibawah ini:



Gambar 3.3 Indikator Variabel Komitmen Organisasional
Sumber: Allen dan Meyer, 1990.

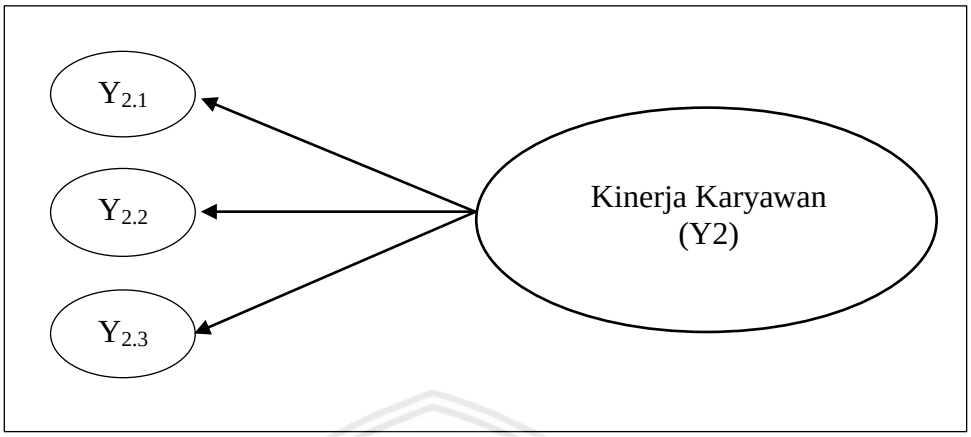
d. Kinerja Karyawan (Y2)

Kinerja adalah hasil kerja syarat kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karywan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya sebagai dasar bagi peningkatan dan pengembangan karyawan. Menurut Dharma (2003: 355), banyak cara pengukuran yang dapat digunakan, seperti penghematan, kesalahan, dan sebagainya. Namun hampir semua cara pengukuran mempertimbangkan 3 (tiga) dimensi yaitu:

a) Kualitas ($Y_{2.1}$)

b) Kuantitas ($Y_{2.2}$)

c) Ketepatan waktu ($Y_{2.3}$)



Gambar 3.4 Indikator Variabel Kinerja Karyawan
Sumber: Dharma, 2003.

Secara keseluruhan, penentuan atribut dan indikator serta item yang digunakan dalam penelitian ini, yang dapat dilihat dalam Tabel 3.1 berikut ini:

Tabel 3.1 Rangkuman Variabel dan Indikator

Variabel	Indikator	Item	Sumber
Gaya Kepemimpinan (X1)	Gaya Kepemimpinan Transaksional (X1.1)	Memberi pujian jika target berhasil dicapai (X1.1.1)	Bass, 1990
		Mengambil tindakan sebelum masalah menjadi kronis (X1.1.2)	
		Memberitahu karyawan dengan detail standar melakukan pekerjaan (X1.1.3)	
		Memantau pekerjaan karyawan (X1.1.4)	
		Melacak ada atau tidaknya kesalahan pekerjaan karyawan (X1.1.5)	
	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1.2)	Membuat karyawan memiliki kepercayaan diri (X1.2.1)	
		Mendorong karyawan lebih kreatif (X1.2.2)	
		Mengembangkan kemampuan karyawan (X1.2.3)	
		Memberi perhatian personal (X1.2.4)	
		Menjadi contoh yang baik(X1.2.5)	
Budaya Organisasi (X2)	*Hierarchy* (X2.1)	Memiliki standar dan prosedur jelas (X2.1.1)	Cameron dan Quinn, 2006
		Hubungan pemimpin dan karyawan berdasarkan hubungan pekerjaan (X2.1.2)	
		Penempatan serta promosi dan berdasarkann prestasi (X2.1.3)	
		Penempatan serta promosi berdasarkan keahlian (X2.1.4)	
		Pelaksanaan tugas berdasarkan aturan dan prosedur yang jelas (X2.1.5)	
	Market (X2.2)	Berorientasi pada tujuan (X2.2.1)	
		Menekankan pada profitabilitas organisasi (X2.2.2)	

Variabel	Indikator	Item	Sumber
		Penetapan target yang ketat (X2.2.3)	
		Fokus pada pelanggan (X2.2.4)	
	Clan (X2.3)	Pemimpin menjadi figur orang tua (X2.3.1)	
		Pengambilan keputusan berdasarkan keputusan kelompok (X2.3.2)	
		Susasana kolektivitas dan saling membantu (X2.3.3)	
		Keterlibatan anggota dalam setiap program organisasi (X2.3.4)	
	Adhocracy (X2.4)	Anggota organisasi siap menghadapi perubahan dan tantangan (X2.4.1)	
		Individu memiliki tanggung jawab yang berbeda-beda (X2.4.2)	
		Lingkungan yang dinamis (X2.4.3)	
		Lingkungan kerja yang kreatif (X2.4.4)	
		Dorongan agar anggota organisasi terus melakukan inovasi (X2.4.5)	
Komitmen Organisasional (Y1)	Komitmen Afektif (Y1.1)	Adanya kebahagiaan dalam karir (Y1.1.1)	Allen dan Meyer, 1990
		Adanya rasa nyaman dengan organisasi (Y1.1.2)	
		Adanya keterikatan emosional (Y1.1.3	
		Memiliki rasa sebagai bagian organisasi (Y1.1.4)	
	Komitmen Kontinuan (Y1.2)	Tetap di organisasi meski ada penawaran yang lebih baik (Y1.2.1)	
		Adanya perasaan butuh pada organisasi (Y1.2.2)	
		Adanya perasaan tergantung pada organisasi (Y1.2.3)	
		Terdapat stabilitas kehidupan (Y1.2.4)	
		Adanya pengorbanan pribadi (Y1.2.5)	
		Ketersediaan alternatif pekerjaan lain (Y1.2.6)	
	Komitmen Normatif (Y1.3)	Memiliki rasa kewajiban pada organisasi (Y1.3.1)	
		Organisasi menekankan pentingnya kesetiaan pada organisasi (Y1.3.2)	
		Adanya perasaan bersalah jika meninggalkan organisasi (Y1.3.3)	
		Adanya perasaan hutang budi (Y1.3.4)	
Kinerja Karyawan (Y2)	Kualitas (Y2.1)	Penyelesaian pekerjaan kualitasnya sesuai dengan standar mutu perusahaan (Y2.1.1)	Dharma, 2003
		Penyelesaian pekerjaan penuh dengan ketelitian (Y2.1.2)	
		Penyelesaian pekerjaan dengan rapi (Y2.1.3)	
		Penyelesaian pekerjaan dengan tuntas (Y2.1.4)	
	Kuantitas (Y2.2)	Jumlah penyelesaian pekerjaan sesuai dengan standar perusahaan (Y2.2.1)	
		Jumlah penyelesaian pekerjaan melampaui standar perusahaan (Y2.2.2)	

Variabel	Indikator	Item	Sumber
		Jumlah penyelesaian pekerjaan melampaui jumlah yang dihasilkan rekan kerja dalam satu bagian (Y2.2.3)	
	Ketepatan waktu (Y.2.3)	Penyelesaian pekerjaan sesuai dengan target waktu (Y2.3.1)	
		Penyelesaian pekerjaan lebih cepat dari yang dilakukan rekan kerja satu bagian (Y2.3.2)	
		Memaksimalkan sisa waktu setelah menyelesaikan pekerjaan (Y2.3.3)	

3. Skala Pengukuran

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan skala *likert*, yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, pengaruh dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2014:93). Dalam prosedur skala *likert* ini, pemberian bobot yang digambarkan pada Tabel 3.2, sebagai berikut:

Tabel3.2 Skor Skala Likert

Skor	Jawaban
1	Sangat tidak setuju
2	Tidak setuju
3	Cukup setuju/netral
4	Setuju
5	Sangat setuju

Berdasarkan rentang skor pada Tabel 3.2, maka interval = (skor tertinggi – skor terendah)/jumlah kelas = (5-1)/5 = 0,8. Sehingga dapat ditemukan interval masing-masing kelas adalah sesuai dengan Tabel 3.3, berikut ini:

Tabel3.3 Interpretasi Rata-rata Jawaban Responden

No	Interval	Pernyataan
1	<1,80	Sangat rendah
2	1,81-2,60	Rendah
3	2,61-3,40	Cukup/ragu-ragu
4	3,41-4,20	Tinggi
5	4,21-5,00	Sangat tinggi

D. Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2014:80) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti dan kemudian ditarik kesimpulannya. Sampel merupakan bagian jumlah dan karakteristik yang dimiliki populasi tersebut. Menurut Sugiyono (2014:81), sampel yang diambil harus betul-betul representatif.

Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja pada perusahaan *startup* PT. Qiscus Tekno Indonesia yang berjumlah 30 orang, dengan pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh atau seluruh dari jumlah populasi. Dimana jumlah total pekerja di PT. Qiscus Tekno Indonesia adalah 31 orang dengan 1 (satu) orang sebagai CEO atau pemimpin perusahaan.

E. Teknik Pengumpulan Data

1. Sumber Data

Terdapat dua sumber data yang biasa digunakan dalam suatu metode penelitian yaitu data primer dan data sekunder. Dalam penelitian ini hanya menggunakan data primer. Data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumbernya (Supriyanto dan Machfudz, 2010:19). Dengan kata lain data primer merupakan data murni yang diperoleh dari hasil penelitian secara langsung dilapangan yang masih memerlukan pengelolahan lebih lanjut.

Dalam penelitian ini dari beberapa data-data primer akan diringkas dalam sebuah kuisioner dan beberapa pertanyaan yang nantinya akan dibagikan kepada karyawan yang bekerja di PT. Qiscus Tekno Indonesia. Data yang didapat dari

karyawan tersebut merupakan data primer yang akan diolah dengan analisis kuantitatif dan menjadi sebuah informasi.

2. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode kuisioner. Pengumpulan data dengan menggunakan daftar pertanyaan yang telah dibuat dalam rangka memperoleh data dalam penelitian dimana kuisioner tersebut diajukan hal-hal yang relevan dan berkaitan dengan tujuan penelitian.

Tahapan pengumpulan data dalam penelitian ini adalah peneliti menghubungi pihak HRD perusahaan dan beliau membuat grup *whatsapp* yang berisi seluruh karyawan yang berjumlah 30 orang beserta peneliti didalamnya. Peneliti memberikan link *google form* yang dapat dibuka jika responden mengkliknya dan akan segera muncul pertanyaan dari kuisioner. Dengan prosedur tersebut, peneliti dapat dengan mudah mengontrol dan memberi pemberitahuan ulang bagi karyawan yang belum mengisi kuisioner yang peneliti berikan, serta langsung berkomunikasi apabila terdapat pertanyaan kuisioner yang kurang jelas.

Kuisioner yang disebarkan terdiri dari empat bagian. Bagian pertama berupa pengenalan identitas peneliti dan tujuan dari penyebaran kuisioner tersebut. Bagian kedua berupa petunjuk pengisian dan *screening question* yang merupakan syarat bagi responden untuk dapat mengisi bagian dari kuisioner. Bagian ketiga berkaitan dengan identitas responden. Bagian keempat memuat pertanyaan tertutup yang berhubungan dengan penelitian.

3. Instrumen Penelitian

Menurut Sugiyono (2014:97), instrumen penelitian adalah suatu alat ukur yang digunakan untuk mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati. Penelitian ini menggunakan alat bantu, yaitu kuisioner berupa pernyataan secara tertulis yang disusun sesuai struktur kepada responden guna memperoleh informasi yang diinginkan yang nantinya akan digunakan sebagai data yang akan diolah.

F. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah kegiatan setelah data dari seluruh responden yang terkumpul. Menurut Sugiyono (2014:147), kegiatan dalam analisis data adalah mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, melakukan data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah, dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan. Peneliti menggunakan analisis data yakni analisis statistik deskriptif dan analisis menggunakan metode *SmartPLS* versi 3.0 berbasis *Partial Least Square* (PLS) untuk menganalisis pengaruh variabel penelitian. Peneliti menggunakan metode analisis *SmartPLS* karena ukuran sampel yang peneliti gunakan berjumlah 30 responden saja yang merupakan kategori sampel yang kecil.

1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul

sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiyono, 2014:147). Setelah semua data terkumpul, selanjutnya mengolah data kemudian mendistribusikannya ke dalam tabel, setelah itu membahas data yang telah diolah secara deskriptif.

Hasil penelitian dikatakan valid jika terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti. Instrumen penelitian yang disusun harus dapat memiliki keterandalan (reliabilitas) dan kesahihan (validitas). Uji validitas dan realibilitas diperlukan untuk mengukur instrumen penelitian.

2. Model Pengukuran (*Outer Model*)

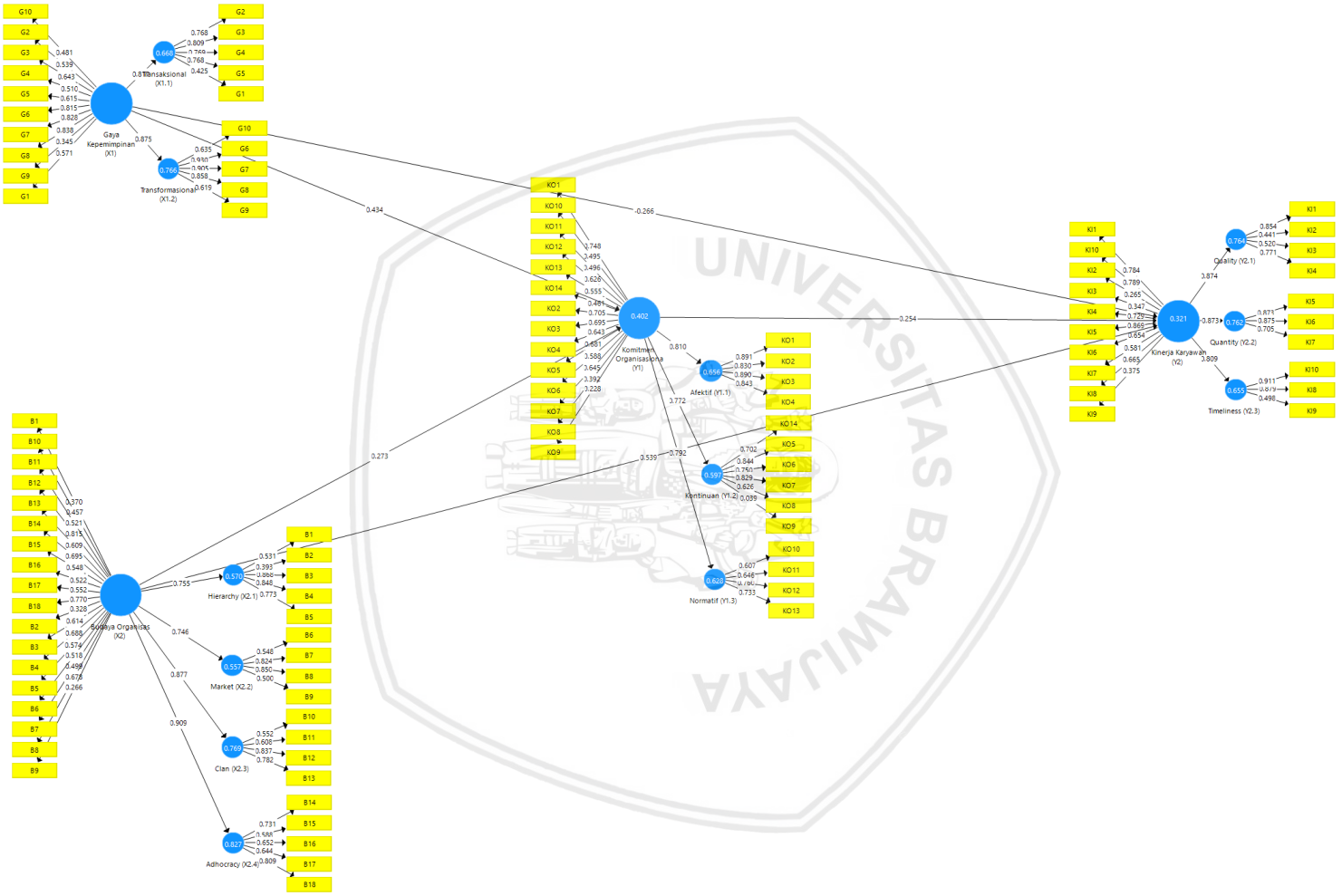
a. Uji Validitas

Terdapat tiga kriteria di dalam menggunakan teknik analisa data dengan *SmartPLS* untuk menilai validitas, yaitu.

1.1 *Convergent Validity*

Convergent Validity dari model pengukuran dinilai berdasarkan korelasi antar item skor/*component score* yang diestimasi dengan *software SmartPLS*. Menurut Yamin dan Kurniawan (2011:202), ukuran untuk indikator refleksif individual dikatakan valid jika nilai *cross loading* ≥ 0,7 dengan konstruk yang diukur. Meskipun demikian, nilai *loading factor* antara 0,5-0,6 dalam pengembangannya dapat diterima.

UNIVERSITAS BRAWIJAYA
repository.ub.ac.id



Gambar 3.5 Model dan *Output* Awal pada *SmartPLS* versi 3.0
Sumber: Data primer diolah peneliti, 2019

Gambar 3.5 merupakan *output SmartPLS* berupa gambar yang akan dijadikan ukuran sebagai uji validitas karena terlihat nilai *loading factor*-nya dan menunjukkan *outer model*-nya. Berdasarkan *path* pada gambar maka uji validitas variabel-variabel indikatornya dan variabel latennya secara rinci dapat ditabelkan di Tabel 3.4 dibawah.

Tabel 3.4 Hasil Uji Validitas Konvergen Berdasarkan *SmartPLS* setiap Variabel Indikator dan Variabel Laten

Variabel Laten	Indikator	Variabel Item	*Loading Factor*	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X1)	Transaksional (X1.1)	X1.1.1	0,425*	**Tidak Valid**
		X1.1.2	0,768	Valid
		X1.1.3	0,809	Valid
		X1.1.4	0,769	Valid
		X1.1.5	0,768	Valid
	Transformasional (X1.2)	X1.2.1	0,930	Valid
		X1.2.2	0,905	Valid
		X1.2.3	0,858	Valid
		X1.2.4	0,619*	**Tidak Valid**
		X1.2.5	0,635*	**Tidak Valid**
Budaya Organisasi (X2)	*Hierarchy* (X2.1)	X2.1.1	0,531*	**Tidak Valid**
		X2.1.2	0,393*	**Tidak Valid**
		X2.1.3	0,868	Valid
		X2.1.4	0,848	Valid
		X2.1.5	0,773	Valid
	Market (X2.2)	X2.2.1	0,548*	**Tidak Valid**
		X2.2.2	0,824	Valid
		X2.2.3	0,850	Valid
		X2.2.4	0,500*	**Tidak Valid**
	Clan (X2.3)	X2.3.1	0,552*	**Tidak Valid**
		X2.3.2	0,608*	**Tidak Valid**
		X2.3.3	0,837	Valid
		X2.3.4	0,782	Valid
	Adhocracy (X2.4)	X2.4.1	0,731	Valid
		X2.4.2	0,588*	**Tidak Valid**
		X2.4.3	0,652*	**Tidak Valid**
		X2.4.4	0,644*	**Tidak Valid**
		X2.4.5	0,809	Valid
Komitmen Organisasional (Y1)	Afektif (Y1.1)	Y1.1.1	0,891	Valid
		Y1.1.2	0,830	Valid
		Y1.1.3	0,890	Valid

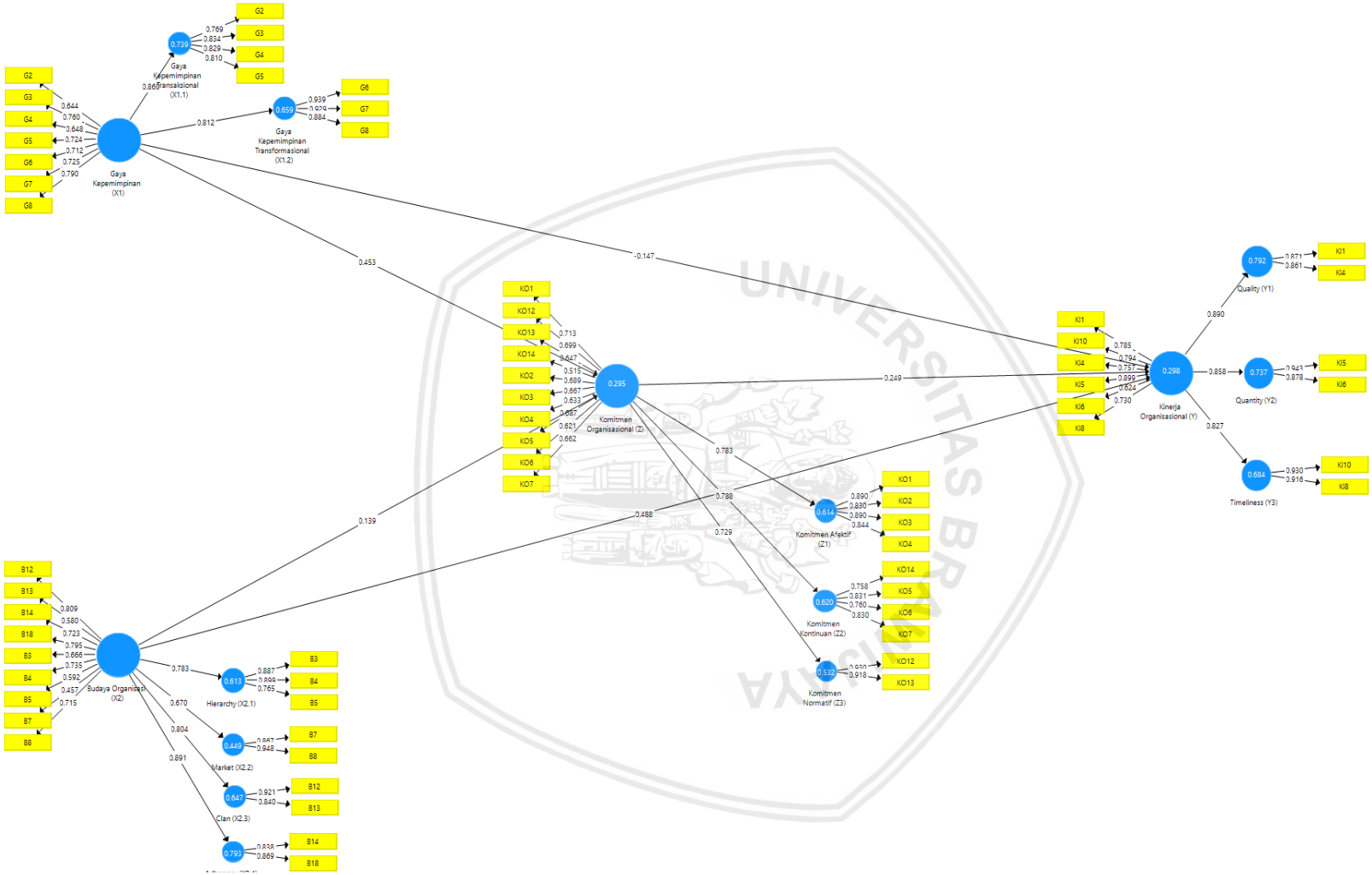
Variabel Laten	Indikator	Variabel Item	*Loading Factor*	Keterangan
		Y1.1.4	0,843	Valid
	Kontinuan (Y1.2)	Y1.2.1	0,702	Valid
		Y1.2.2	0,844	Valid
		Y1.2.3	0,750	Valid
		Y1.2.4	0,829	Valid
		Y1.2.5	0,626*	**Tidak Valid**
		Y1.2.6	0,039*	**Tidak Valid**
	Normatif (Y1.3)	Y1.3.1	0,607*	**Tidak Valid**
		Y1.3.2	0,646*	**Tidak Valid**
		Y1.3.3	0,760	Valid
		Y1.3.4	0,733	Valid
Kinerja Karyawan (Y2)	Kualitas (Y2.1)	Y2.1.1	0,854	Valid
		Y2.1.2	0,441*	**Tidak Valid**
		Y2.1.3	0,520*	**Tidak Valid**
		Y2.1.4	0,771	Valid
	Kuantitas (Y2.2)	Y2.2.1	0,873	Valid
		Y2.2.2	0,875	Valid
		Y2.2.3	0,705	Valid
	Ketepatan waktu (Y2.3)	Y2.3.1	0,911	Valid
		Y2.3.2	0,879	Valid
		Y2.3.3	0,498*	**Tidak Valid**

Sumber: Data primer diolah peneliti, 2019

Tabel 3.4 adalah tabel yang diolah dari *output SmartPLS* agar memudahkan dalam melihat *loading factor* sebagai pengukur nilai indikator dalam kuisioner telah valid atau tidak. Variabel item pada tabel yang berwarna merah dapat dikatakan tidak valid karena dipengaruhi oleh kontribusi nilai *loading factor* pada tiap indikator yang masih terdapat nilai *loading* ≤ 0,70.

.

UNIVERSITAS BRAWIJAYA
repository.ub.ac.id



Gambar 3.6 Model dan *Output* Setelah Indikator Tidak Valid Dihilangkan pada *SmartPLS* 3.0
Sumber: Data primer diolah peneliti, 2019

Berdasarkan uraian diatas, maka untuk memprediksi pengaruh antar variabel maka nilai *loading factor* yang tidak signifikan akan direduksi untuk menemukan model prediksi terbaik pada karyawan PT. Qiscus Tekno Indonesia. Adapun langkah yang diambil setelah mengeluarkan nilai indikator yang tidak signifikan adalah mengkontruksi ulang *path* yang dibentuk, variabel yang memiliki nilai *loading factor* 0,70 direduksi pada setiap variabel laten yang terbentuk. Adapun hasil model dan output setelah indikator tidak valid dihilangkan seperti pada Gambar 3.6.

Berdasarkan Gambar 3.6, terlihat hasil *output SmatPLS* pada setiap estimasi parameternya dapat ditabelkan sebagai berikut:

Tabel 3.5 Hasil Uji Validitas Konvergen Setelah Variabel Indikator Tidak Valid Direduksi Menggunakan *Software SmartPLS*

Variabel Laten	Indikator	Variabel Item	*Loading Factor*	Ket.
Gaya Kepemimpinan (X1)	Transaksional (X1.1)	X1.1.2	0,769	Valid
		X1.1.3	0,834	Valid
		X1.1.4	0,829	Valid
		X1.1.5	0,810	Valid
	Transformasional (X1.2)	X1.2.1	0,939	Valid
		X1.2.2	0,929	Valid
		X1.2.3	0,884	Valid
Budaya Organisasi (X2)	*Hierarchy* (X2.1)	X2.1.3	0,887	Valid
		X2.1.4	0,899	Valid
		X2.1.5	0,765	Valid
	Market (X2.2)	X2.2.2	0,867	Valid
		X2.2.3	0,948	Valid
	Clan (X2.3)	X2.3.3	0,921	Valid
		X2.3.4	0,840	Valid
	Adhocracy (X2.4)	X2.4.1	0,838	Valid
		X2.4.5	0,869	Valid
Komitmen Organisasional (Y1)	Afektif (Y1.1)	Y1.1.1	0,890	Valid
		Y1.1.2	0,830	Valid
		Y1.1.3	0,890	Valid
		Y1.1.4	0,844	Valid

Variabel Laten	Indikator	Variabel Item	*Loading Factor*	Ket.
	Kontinuan (Y1.2)	Y1.2.1	0,758	Valid
		Y1.2.2	0,831	Valid
		Y1.2.3	0,760	Valid
		Y1.2.4	0,830	Valid
	Normatif (Y1.3)	Y1.3.3	0,930	Valid
		Y1.3.4	0,918	Valid
Kinerja Karyawan (Y2)	Kualitas (Y2.1)	Y2.1.1	0,871	Valid
		Y2.1.4	0,861	Valid
	Kuantitas (Y2.2)	Y2.2.1	0,943	Valid
		Y2.2.2	0,878	Valid
	Ketepatan waktu (Y2.3)	Y2.3.1	0,930	Valid
		Y2.3.2	0,916	Valid

Sumber: Data primer diolah peneliti, 2019

1.2 *Average Variance Extracted* (AVE)

Uji validitas konstruk dilakukan dengan melihat nilai *Average Variance Extracted (AVE)*. Menurut Yamin dan Kurniawan (2011:203), konstruk yang baik itu jika nilai AVE-nya ≥0,5.

Tabel 3.6 *Average Variance Extracted* (AVE)

Variabel Item	AVE (Sebelum Reduksi)	AVE (Setelah Reduksi)
Kepemimpinan Transaksional	0,521	0,658
Kepemimpinan Transformasional	0,641	0,842
Hierarchy	0,502	0,726
Market	0,488*	0,825
Clan	0,497*	0,777
Adhocracy	0,475*	0,729
Komitmen Afektif	0,746	0,746
Komitmen Kontinuan	0,475*	0,633
Komitmen Normatif	0,475*	0,854
Kualitas	0,447*	0,750
Kuantitas	0,675	0,830
Ketepatan waktu	0,617	0,852

Sumber: Data primer diolah peneliti, 2019

Dari tabel 3.6 diatas dapat dilihat bahwa nilai AVE sebelum indikator tidak valid direduksi ada enam item yang nilainya ≥0,5, yaitu pada variabel item *market, clan, adhocracy,* komitmen kontinuan, komitmen normatif dan Kualitas. Setelah indikator yang tidak valid direduksi, maka nilai AVE semua variabel item menjadi ≥0,5 yang artinya seluruh variabel item dikatakan valid.

1.3 *Discriminant Validity*

Disciminant validity mengukur seberapa jauh suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lainnya. Nilai *discriminate validity* yang tinggi memberikan bukti bahwa suatu konstruk adalah unik dan mampu menangkap fenomena yang diukur. Menurut Yamin dan Kurniawan (2011:194), cara menguji *discriminant validity* adalah dengan membandingkan nilai akar kuadrat dari AVE (√AVE) dengan nilai korelasi antar konstruk.

Tabel 3.7 *Square root of Average Variance Extracted* (AVE)

	Gaya Kepemimpinan	Budaya Organisasi	Komitmen Organisasional	Kinerja Karyawan
Gaya Kepemimpinan	**0,717**			
Budaya Organisasi	0,553	**0,683**		
Komitmen Organisasional	0,254	0,503	**0,769**	
Kinerja Karyawan	0,530	0,390	0,361	**0,656**

Sumber: Data primer diolah peneliti, 2019

Berdasarkan tabel 3.7 di atas dapat disimpulkan bahwa semua konstruk mempunyai nilai *discriminate validity* yang tinggi karena nilai akar kuadrat AVE dari keempat konstruk tersebut lebih tinggi dibanding nilai korelasi antar konstruk lainnya. Hal ini berarti bahwa keempat konstruk diatas adalah unik dan mampu menangkap fenomena yang diukur.

b. Reliabilitas Konstruk

Metode untuk menilai reliabilitas dapat ditentukan dengan nilai *composite reliability* yang lebih besar dari 0,7. Tabel 3.8 adalah nilai dari *composite reliability* pada penelitian ini. Dari tabel di bawah semua indikator dan variabel dalam penelitian dapat dikatakan baik karena memiliki nilai *composite reliability* yang lebih besar dari 0,70. Artinya, dari hasil uji reliabilitas ini bahwa analisis selanjutnya dapat dilakukan.

Tabel 3.8 *Composite Reliability*

	Composite Reliability	**Keterangan**
Kepemimpinan Transaksional	0,885	Reliabel
Kepemimpinan Transformasional	0,941	Reliabel
Hierarchy	0,888	Reliabel
Market	0,904	Reliabel
Clan	0,874	Reliabel
Adhocracy	0,843	Reliabel
Komitmen Afektif	0,922	Reliabel
Komitmen Kontinuan	0,873	Reliabel
Komitmen Normatif	0,921	Reliabel
Kualitas	0,857	Reliabel
Kuantitas	0,907	Reliabel
Ketepatan waktu	0,920	Reliabel
Gaya Kepemimpinan (X1)	0,880	Reliabel
Budaya Organisasi (X2)	0,885	Reliabel
Komitmen Organisasional (Y1)	0,882	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y2)	0,896	Reliabel

Keterangan: Tabel yang berwarna biru merupakan reliabilitas variabel laten
Sumber: Data primer diolah peneliti, 2019

3. Model Struktural (*Inner Model*)

Inner model (inner relation, structural model dan substantive theory) menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada teori substantif. Model struktural dievaluasi dengan enggunakan *R-square* untuk konstruk dependen.

Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Interpretasinya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan nilai *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantif (Ghozali, 2008). Semakin tinggi nilai *R-square* yang didapat oleh suatu konstruk atau variabel, maka akan semakin besar kemampuan variabel independen untuk menjelaskan variabel dependennya.

4. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis menggunakan metode *Smart*PLS versi 3.0 berbasis *Partial Least Square* (PLS). Dalam metode ini selain mengkonfirmasi teori, juga menjelaskan ada atau tidaknya pengaruh antara variabel laten, Wold (dalam Ghozali, 2008). Pengujian *inner model* atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk. Pengujian *inner model* juga merupakan pengujian dari hubungan antar variabel laten. Karena prosedur PLS tidak memiliki nilai standar deviasi atau standar error dalam perhitungannya, maka pengujian ada tidaknya hubungan antar variabel dilakukan dengan menggunakan metode *bootstraping*.

Metode *bootstraping* dalam penelitian ini dilakukan dengan ini menggunakan level signifikansi 0,05. Taraf tersebut digunakan karena penelitian ini menggunakan data hasil pengamatan di lapangan yang berhubungan dengan sosial dan manusia. Karena sifat perhitungan *bootstraping* yang bersifat simulasi, maka setiap perhitungan *bootstraping* dapat memberikan hasil yang berbeda. Namun demikian dengan menggunakan prosedur level signifikansi 0,05 dapat menjadikan perbedaan perhitungan uji menjadi semakin kecil.

Signifikansi parameter yang diestimasi memberikan informasi yang sangat berguna mengenai pengaruh antara variabel-variabel penelitian. Hasil uji hipotesis dikatakan berpengaruh apabila nilai p <0,5 dan nilai t hitung < t tabel (1,6973).

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

1. Profil dan Sejarah

PT. Qiscus Tekno Indonesia adalah perusahaan *startup* teknologi yang menyediakan layanan pesan instan serta komunikasi untuk tempat kerja. Perusahaan ini didirikan di Singapura pada tahun 2013. PT. Qiscus Tekno Indonesia memiliki pusat riset dan pengembangan teknologi di Yogyakarta, Indonesia.

PT. Qiscus Tekno Indonesia merupakan sebuah aplikasi pesan instan seperti halnya WhatsApp, namun memiliki spesialisasi untuk kolaborasi dan komunikasi dalam konteks bisnis serta pekerjaan. Sistemnya didesain agar menyerupai lingkungan kerja, seperti adanya struktur tim dan proyek serta ruangan diskusi berdasarkan topic yang diinginkan.

PT. Qiscus Tekno Indonesia juga memiliki fitur panggilan video serta asisten pribadi yang diberi nama Quin. Aplikasi ini dapat diakses dari sistem Android, iOS dan BlackBerry, maupun melalui penjelajah web. Aplikasi ini juga dilengkapi dengan sistem keamanan menggunakan enkripsi AES-256. Versi dasar dari aplikasi ini tersedia secara gratis dan versi premium tersedia dengan harga mulai SGD3 per pengguna per bulan.

PT. Qiscus Tekno Indonesia awalnya dikembangkan sebagai fitur tambahan pada produk Phi Decks, sebuah *platform* sistem pembelajaran digital. Proyek Phi Decks dihentikan pada tahun 2013, namun fitur diskusi pada platform tersebut

dianggap disukai oleh pengguna, sehingga dikembangkan sebagai aplikasi sendiri. *Prototipe* dari PT. Qiscus Tekno Indonesia selesai pada tahun 2013. Versi komersial pertama diluncurkan pada akhir tahun 2014 dan akhirnya diluncurkan secara umum pada tanggal 21 April 2015.

PT. Qiscus Tekno Indonesia didirikan oleh empat orang yang berdomisili di Indonesia dan Singapura. Bapak Amin Nurdin menjabat sebagai CEO, Bapak Muhammad Md Rahim sebagai direktur, Bapak Evan Purnama sebagai kepala bagian teknologi (CTO), serta Bapak Delta Purna Widyangga. Pada Bulan April 2015, PT. Qiscus Tekno Indonesia memiliki 26 karyawan. Qiscus memiliki pusat riset dan pengembangan teknologi di Yogyakarta, dan kantor penjualan di Jakarta serta Kuala Lumpur.

2. Logo Perusahaan

Gambar 4.1 Logo PT Qiscus Tekno Indonesia
Sumber: www.qiscus.com, 2019.

Logo PT. Qiscus Tekno Indonesia terdiri dari tulisan qiscus dengan gradasi dua warna utama yaitu biru dan hijau. Warna biru dan hijau ditujukan untuk merepresentasi warna dari teknologi yang merupakan inti dari bisnis yang dijalankan. Aspek-aspek yang diwakilkan di logo Qiscus diterapkan perusahaan dalam menerapkan bisnisnya.

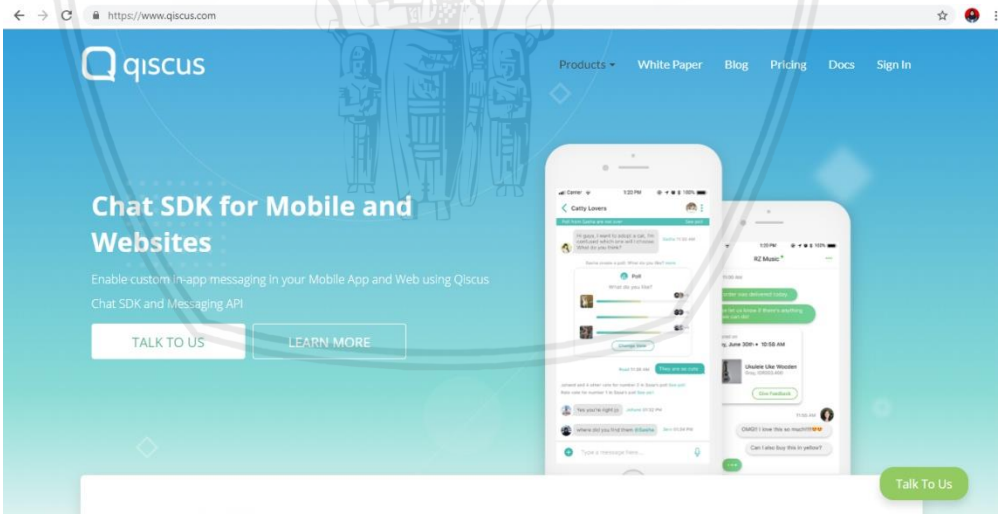
3. Profil Perusahaan

Tabel 4.1 Profil Perusahaan

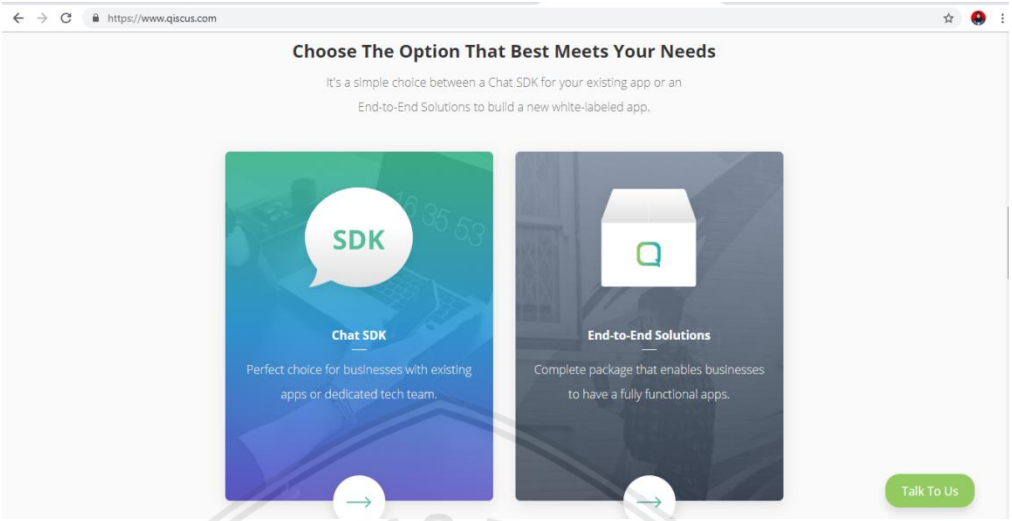
1.	Nama Perusahaan	PT Qiscus Tekno Indonesia / Qiscus Pte Ltd	
2.	Alamat Kantor	Jalan	**Yogyakarta:** Caturtunggal, Kec. Depok, Kabupaten Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta 55281 **Jakarta:** Plaza Kuningan, South Tower, Lantai 11 Jl. Rasuna Said, Jakarta Selatan 12920 **Singapura:** 2 Orchard Link #04-01, Singapore 237978
		Email	contact.us@qiscus.com
		Website	www.qiscus.com

Sumber: Dokumen PT. Qiscus Tekno Indonesia (2019)

a. Tampilan Website PT Qiscus Tekno Indonesia



Gambar 4.2 *Homepage* situs www.qiscus.com
Sumber: www.qiscus.com, 2019.



Gambar 4.3 Pilihan produk PT Qiscus Tekno Indonesia
Sumber: www.qiscus.com, 2019.

Sesuai dengan tema yang diusung dari branding PT Qiscus Tekno Indonesia, mereka konsisten menggunakan warna dengan teknik gradasi campuran dari warna biru dan hijau. Mulai dari postingan konten sosial media, *whitepaper*, hingga *branding-kit* mereka mematok peraturan tersebut. Hal ini bertujuan agar produk Qiscus mudah diingat dan memiliki *engagement* tersendiri bagi para konsumennya.

b. Keunggulan PT Qiscus Tekno Indonesia

Berikut keunggulan yang ditawarkan oleh PT Qiscus Tekno Indonesia untuk konsumennya:

a) Customizable

Produk dapat disesuaikan dengan merek dan identitas konsumen sendiri. Konsumen dapat mempersonalisasikan pengalaman chat untuk pengguna dan memiliki data yang tersedia.

b) *Flexible*

Apa pun yang konsumen butuhkan, Chat SDK PT Qiscus Tekno Indonesia dirancang dan dikemas untuk memenuhi kebutuhan konsumen dengan cara yang paling efisien.

c) *Extendable*

Konsumen dapat mengintegrasikan Chat SDK PT Qiscus Tekno Indonesia dengan sistem lain dan teknologi AI sehingga membuat chatbot ke aplikasi dengan sangat mudah.

d) *Local*

Tim perancang lokal dari PT Qiscus Tekno Indonesia siap untuk berinovasi bersama dan bahkan menyebarkan obrolan di premis konsumen sendiri.

c. Konsumen PT. Qiscus Tekno Indonesia

PT Qiscus Teknologi Indonesia telah membantu lebih dari seratus perusahaan dalam pengembangan Chat SDK maupun *End-to-End Solutions*. Perusahaan yang pernah menggunakan jasanya antara lain:

a) Telkom Indonesia
b) Halodoc
c) Jualo.com
d) Doku Wallet
e) Qlue, dll

4. Visi dan Misi Perusahaan

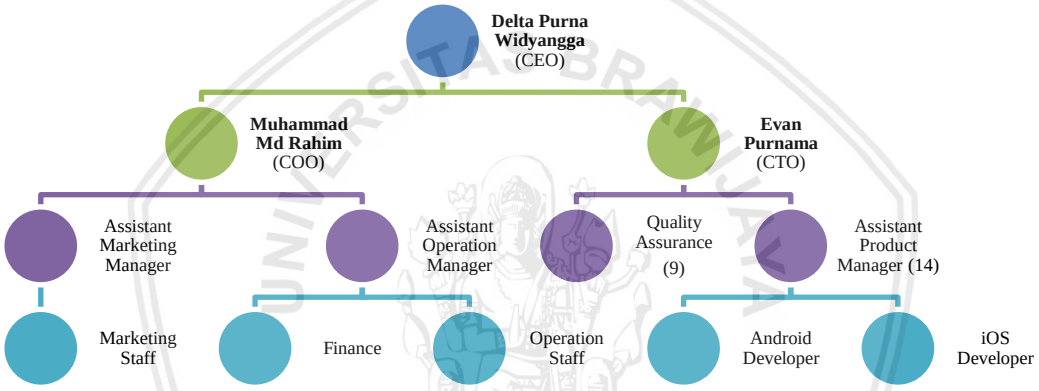
4.1 Visi PT. Qiscus Tekno Indonesia

To be a World Class Technology Company

4.2 Misi PT. Qiscus Tekno Indonesia

Enabling Conversations in Any Applications

5. Struktur Organisasi Perusahaan



Gambar 4.4 Struktur dan Jobdesk PT Qiscus Tekno Indonesia
Sumber: Dokumen PT Qiscus Tekno Indonesia (2019)

Struktur organisasi PT Qiscus Tekno Indonesia terdiri dari:

a. CEO (*Chief Executive Officer*) sebagai pemegang jabatan tertinggi sekaligus founder. CEO memiliki peran dan tanggung jawab untuk merancang dan mengkomunikasikan visi perusahaan, memotivasi anggota tim, meramalkan tren pasar, dan menguraikan strategi bisnis perusahaan. Dalam penelitian ini, yang dimaksud pemimpin merupakan CEO.

b. CTO (*Chief Technology Officer*) sebagai pemegang kendali dari *developer* yang bekerja di PT Qiscus Tekno Indonesia yang memiliki

tanggung jawab untuk menyatukan pengembangan layanan, memahami perkembangan teknologi saat ini dan mengadopsinya serta mengelola pengembangan layanan. CTO dibantu oleh beberapa staf dalam menjalankan tanggung jawabnya. Didalam struktur ini, karyawan yang berada dibawah CTO merupakan karyawan IT.

c. COO (*Chief Operation Officer*) memimpin dua kegiatan di perusahaan ini yaitu kegitan *marketing* dan operasional. Bidang marketing COO memberikan tanggung jawab kepada *Assistant Marketing Manager* untuk mengembangkan strategi pemasaran, melakukan riset pemasaran, dan kegiatan yang berhubungan dengan pemasaran. Di bidang operasional COO memberikan tanggung jawab kepada *Assistant Operation Manager* untuk mengatur perusahaan, bertindak sebagai penghubung antara karyawan dan CEO, dan mengatur kegiatan administrasi di perusahaan tersebut, dimana *finance* termasuk didalam divisi ini. Didalam struktur ini, karyawan yang berada dibawah COO merupakan karyawan non-IT.

B. Gambaran Umum Responden

1. Gambaran Umum Usia Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin

Dibawah ini disajikan komposisi responden usia karyawan berdasarkan jenis kelamin pada PT. Qiscus Tekno Indonesia dalam Tabel 4.2 pada halaman 80.

Berdasarkan Tabel 4.2 diatas diketahui responden berusia <25 tahun dengan jenis kelamin laki-laki terdapat 6 orang (75%) responden dan dengan jenis kelamin perempuan sebanyak 2 orang (25%) responden. Pada responden berusia

Tabel 4.2 Data Usia Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Usia Responden	Jenis Kelamin		Total
	Laki-Laki	Perempuan	
	f (%)	f (%)	f
< 25 tahun	6 (75%)	2 (25%)	**8**
25 tahun – 34 tahun	17 (80,95%)	4 (19,05%)	**21**
35 tahun – 44 tahun	1 (100%)	0 (0%)	**1**
Jumlah	**24**	**6**	**30**

Sumber: Data primer diolah peneliti, 2019

antara 25–34 tahun terdapat sebanyak 17 orang (80,95%) dengan jenis kelamin laki-laki dan sebanyak 4 orang (19,05%) berjenis kelamin perempuan, serta terdapat 1 orang (100%) responden berusia 35–44 tahun dengan jenis kelamin laki-laki.

2. Gambaran Umum Jenis Kelamin Karyawan Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Berdasarkan data penelitian yang dilakukan dari penyebaran kuesioner maka diperoleh data tentang jenis kelamin responden berdasarkan pendidikan terakhir karyawan PT. Qiscus Tekno Indonesia yang dapat dilihat pada Tabel 4.3 pada halaman 81.

Berdasarkan pada Tabel 4.3 diatas, terlihat bahwa dari 30 orang responden diketahui bahwa sebanyak 3 orang (12,5%) responden berjenis kelamin laki-laki memiliki pendidikan terakhir SMA/SMK. Pada responden berpendidikan terakhir diploma diketahui bahwa sebanyak 2 orang (8,33%) responden berjenis kelamin laki-laki dan sebanyak 1 orang (16,66%) responden berjenis kelamin perempuan. Pada responden berpendidikan terakhir S1 diketahui bahwa sebanyak 16 orang (66,67%) responden berjenis kelamin laki-laki dan sebanyak 4 orang (66,67%)

Tabel 4.3 Data Jenis Kelamin Karyawan Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Jenis Kelamin	Pendidikan Terakhir				Total
	SMA/SMK	Diploma	S1	S2	
	f (%)	f (%)	f (%)	f (%)	f
Laki-Laki	3 (12,5%)	2 (8,33%)	16 (66,67%)	3 (12,5%)	**24**
Perempuan	0 (0%)	1 (16,66%)	4 (66,67%)	1 (16,67%)	**6**
Jumlah	**3**	**3**	**20**	**4**	**30**

Sumber: Data primer diolah peneliti, 2019

responden berjenis kelamin perempuan. Sedangkan pada responden yang berpendidikan terakhir S2 diketahui sebanyak 3 orang (12,5%) responden berjenis kelamin laki-laki dan sebanyak 1 orang (16,67%) responden berjenis kelamin perempuan.

3. Gambaran Umum Pendidikan Terakhir Karyawan Berdasarkan Masa Kerja/Lama Kerja

Berdasarkan data penelitian yang dilakukan dari penyebaran kuesioner maka diperoleh data tentang pendidikan terakhir responden berdasarkan lama kerja karyawan PT. Qiscus Tekno Indonesia yang dapat dilihat pada Tabel 4.4.

Tabel 4.4 Data Pendidikan Terakhir Karyawan Berdasarkan Masa Kerja

Pendidikan Terakhir	Masa Kerja					Total
	≤1 th	>1–2 th	>2–3 th	>3–4 th	>4 th	
	f (%)	f (%)	f (%)	f (%)	f (%)	f
SMA/SMK	1 (33,33%)	1 (33,33%)	0	1 (33,33%)	0	**3**
Diploma	2 (66,67%)	0	0	1 (33,33%)	0	**3**
S1	10 (50%)	6 (30%)	1 (5%)	2 (10%)	1 (5%)	**20**
S2	0	2 (50%)	1 (25%)	1 (25%)	0	**4**
Jumlah	**13**	**9**	**2**	**5**	**1**	**30**

Sumber: Data primer diolah peneliti, 2019

Berdasarkan pada Tabel 4.4 diatas, terlihat bahwa dari 30 orang responden diketahui bahwa sebanyak 1 orang (33,33%) responden memiliki masa kerja ≤1 tahun, 1 orang (33,33%) responden memiliki masa kerja >1–2 tahun, dan 1 orang (33,33%) responden memiliki masa kerja >3–4 tahun, berpendidikan terakhir SMA/SMK. Sebanyak 2 orang (66,67%) responden memiliki masa kerja ≤1 tahun dan 1 orang (33,33%) responden memiliki masa kerja >3–4 tahun, berpendidikan teakhir Diploma. Sebanyak 10 orang (50%) responden memiliki masa kerja ≤1 tahun, 6 orang (30%) responden memiliki masa kerja >1–2 tahun, 1 orang (5%) memiliki masa kerja >2–3 tahun masa kerja, 2 orang (10%) memiliki masa kerja >3–4 tahun masa kerja, dan 1 orang (5%) responden memiliki masa kerja >4 tahun, memiliki pendidikan terakhir S1. Sedangkan sebanyak 2 orang (50%) responden memiliki masa kerja >1-2 tahun, 1 orang (25%) memiliki masa kerja >2-3 tahun, dan 1 orang (25%) responden memiliki masa kerja >3-4 tahun, memiliki pendidikan terakhir S2.

4. Gambaran Umum Masa Kerja/Lama Kerja Karyawan Berdasarkan Bidang Kerja

Berdasarkan data penelitian yang dilakukan dari penyebaran kuesioner maka diperoleh data tentang masa kerja responden berdasarkan bidang kerja yang dapat dilihat pada Tabel 4.5.

Berdasarkan pada Tabel 4.5, diketahui bahwa sebanyak 7 orang (53,85%) karyawan IT dan 6 orang (46,15%) karyawan non-IT dengan masa kerja ≤1 th–1 th. Sebanyak 9 orang (100%) karyawan IT dengan masa kerja >1-2 tahun, 2 orang (100%) karyawan IT dengan masa kerja >2-3 tahun, 5 orang (100%) karyawan IT

dengan masa kerja >3-4 tahun, dan 1 orang (100%) karyawan IT dengan masa kerja >4 tahun.

Tabel 4.5 Data Masa Kerja Karyawan Berdasarkan Bidang Kerja

Masa Kerja	Bidang Keja		Total
	IT	Non-IT	
	f (%)	f (%)	f
≤1 th	7 (53,85%)	6 (46,15%)	**13**
>1 th–2 th	9 (100%)	0 (0%)	**9**
>2 th–3 th	2 (100%	0 (0%)	**2**
>3 th–4 th	5 (100%)	0 (0%)	**5**
>4 th	1 (100%)	0 (0%)	**1**
Jumlah	**24**	**6**	**30**

Sumber: Data primer diolah peneliti, 2019

5. Gambaran Umum Bidang Kerja Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan data penelitian yang dilakukan dari penyebaran kuesioner maka diperoleh data tentang bidang kerja responden berdasarkan jenis kelamin karyawan PT. Qiscus Tekno Indonesia yang dapat dilihat pada Tabel 4.6 berikut:

Tabel 4.6 Data Bidang Kerja Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin

Bidang Kerja	Jenis Kelamin		Total
	Laki-Laki	Perempuan	
	f (%)	f (%)	f
IT	21 (87,5%)	3 (12,5%)	**24**
Non-IT	3 (50%)	3 (50%)	**6**
Jumlah	**24**	**6**	**30**

Sumber: Data primer diolah peneliti, 2019

Data Tabel 4.6 diatas menunjukkan bahwa karyawan dibagian IT sebanyak 21 orang untuk jenis kelamin laki-laki (87,5%), sebanyak 3 orang (12,5%) untuk jenis kelamin perempuan. Sedangkan untuk karyawan dibagian non-IT sebanyak 3

orang untuk jenis kelamin laki-laki (50%), dan sebanyak 3 orang (50%) untuk jenis kelamin perempuan.

C. Analisis Data

1. Analisis Deskriptif

Gambaran variabel penelitian digambarkan melalui analisis deskriptif dengan distribusi frekuensi. Penelitian ini menunjukkan jawaban dari responden mengenai masing-masing item dengan menghitung jumlah skor jawaban dari responden. Sebelum membahas deskripsi untuk skor jawaban responden terhadap penjelasan pada masing-masing variabel dengan kriteria penilaian rata-rata skor jawaban, peneliti memberi informasi bahwa responden yang terlibat dalam penelitian ini berjumlah 30 orang sedangkan variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 4 variabel dan masing-masing memiliki indikator beserta item. Besarnya kelas interval dari skor skala likert ditentukan berdasarkan rentang skala atau Total Capaian Skor (TCS). Rentang skala tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 4.7 Tabel Total Capaian Skor

Jawaban	Skor
Sangat Jelek	1,00 – 1.80
Jelek	1,81 – 2,60
Cukup Baik	2,61 – 3,40
Baik	3,41 – 4,20
Sangat Baik	4,21 – 5,00

Sumber: Durianto dkk (2001)

Tanggapan responden ditinjau dari masing-masing variabel penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)

Tabel 4.8 Gambaran Umum Jawaban Responden Mengenai Gaya Kepemimpinan

	Jawaban Responden					Mean
	STS	TS	N	S	SS	
Gaya Kepemimpinan Transaksional						
X1.1.2	1 (3,33%)	2 (6,67%)	0 (0%)	16 (53,33%)	11 (36,67%)	4,13
X1.1.3	2 (6,67%)	4 (13,33%)	11 (36,67%)	9 (30%)	4 (13,33%)	3,30
X1.1.4	4 (13,33%)	9 (30%)	8 (26,67%)	7 (23,33%)	2 (6,67%)	2,80
X1.1.5	2 (6,67%)	6 (20%)	8 (26,67%)	11 (36,67%)	3 (10%)	3,23
					***Mean* Indikator**	**3,365**
Gaya Kepemimpinan Transformasional						
X1.2.1	0 (0%)	1 (3,33%)	5 (16,67%)	16 (53,33%)	8 (26,67%)	4,03
X1.2.2	0 (0%)	1 (3,33%)	3 (10%)	15 (50%)	11 (36,67%)	4,20
X1.2.3	0 (0%)	3 (10%)	5 (16,67%)	13 (43,33%)	9 (30%)	3,93
					***Mean* Indikator**	**4,053**
					***Mean* Variabel**	**3,66**

Sumber: Data primer diolah peneliti, 2019

Keterangan:
X1.1.2= CEO mengambil tindakan saat terjadi masalah kronis
X1.1.3= CEO memberitahu dengan detail standar melakukan pekerjaan
X1.1.4= CEO memantau langsung pekerjaan karyawan
X1.1.5= CEO melacak ada atau tidaknya kesalahan pekerjaan karyawan
X1.2.1= CEO membuat karyawan percaya diri
X1.2.2= CEO mendorong karyawan kreatif
X1.2.3= CEO mengembangkan kemampuan karyawan

Dari Tabel 4.8 diatas menjelaskan tanggapan responden yakni karyawan pada pernyataan "CEO akan mengambil tindakan sebelum masalah menjadi kronis" menunjukkan 53,33% menjawab setuju dengan nilai nilai *mean* sebesar 4,13 yang

masuk dalam kriteria baik. Hasil ini menunjukkan bahwa secara umum karyawan merasa jika muncul permasalahan, CEO akan mengambil tindakan sebelum masalahnya menjadi kronis.

Tanggapan responden yakni karyawan pada pernyataan "CEO memberi detail standar dalam melakukan pekerjaan" meunjukkan 36,67% menjawab netral dengan nilai *mean* sebesar 3,30 yang masuk dalam kriteria cukup baik. Hasil ini menunjukkan secara umum karyawan merasa CEO memberitahu secara detail standar dalam melakukan pekerjaan.

Tanggapan responden yakni karyawan pada pernyataan "CEO memantau langsung pekerjaan karyawan" menunjukkan 26,67% menjawan netral dengan nilai *mean* sebesar 2,80 yang masuk dalam kriteria cukup baik. Hasil ini menunjukkan secara umum karyawan merasa CEO memantau langsung pekerjaan mereka.

Tanggapan responden pada pernyataan "CEO melacak kesalahan pekerjaan karyawan" menunjukkan 36,67% menjawab setuju dengan nilai *mean* sebesar 3,23 yang masuk dalam kriteria cukup baik. Hasil ini menunjukkan secara umum karyawan merasa CEO melacak ada atau tidaknya kesalahan dalam pekerjaan yang karyawan lakukan.

Tanggapan responden pada pernyataan "CEO membuat karyawan percaya diri dalam melakukan pekerjaan" menunjukkan 53,33% menjawab setuju dengan nilai *mean* sebesar 4,03 yang masuk dalam kriteria baik. Hasil ini menunjukkan secara umum karyawan merasa CEO membuat mereka percaya diri dalam melakukan pekerjaan yang mereka lakukan.

Tanggapan responden pada pernyataan “CEO mendorong karyawan lebih kreatif dalam melakukan pekerjaan” menunjukkan 50% menjawab setuju dengan nilai *mean* sebesar 4,20 yang masuk dalam kriteria baik. Hasil ini menunjukkan secara umum karyawan merasa CEO mendorong karyawan untuk lebih kreatif dalam melakukan pekerjaan yang mereka lakukan.

Tanggapan responden pada pernyataan “CEO mengembangkan kemampuan karyawan dalam melakukan pekerjaan” menunjukkan 43,33% menjawab setuju dengan nilai *mean* sebesar 3,93 yang masuk dalam kriteria baik. Hal ini menunjukkan secara umumkaryawan merasa CEO mengembangkan kemampuan dari karyawannya dalam melakukan pekerjaan yang mereka lakukan.

Berdasarkan hasil *grand mean* variabel gaya kepemimpinan, diperoleh hasil sebesar 3,66. Angka tersebut menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan berada didalam kategori baik. Sedangkan untuk indikator gaya kepemimpimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional memiliki *grand mean* sebesar 3,36 dan 4,053 yang berada dalam kategori cukup baik dan baik. Dari perhitungan *grand mean* indikator tersebut maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang lebih dominan diterapkan CEO di PT. Qiscus Tekno Indonesia adalah gaya kepemimpinan transformasional yang menginspirasi para karyawannya untuk mengesampingkan kepentingan pribadi dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa.

b. Variabel Budaya Organisasi (X2)

Tabel 4.9 Gambaran Umum Jawaban Responden Mengenai Budaya Organisasi

	Jawaban Responden					*Mean*
	STS	**TS**	**N**	**S**	**SS**	
Hierarchy						
X2.1.3	0 (0%)	1 (3,33%)	7 (23,33%)	11 (36,67%)	11 (36,67%)	4,07
X2.1.4	0 (0%)	1 (3,33%)	4 (13,33%)	11 (36,67%)	14 (46,67%)	4,27
X2.1.5	0 (0%)	2 (6,67%)	9 (30%)	14 (46,67%)	5 (16,67%)	3,73
					***Mean* Indikator**	**4,02**
Market						
X2.2.2	1 (3,33%)	2 (6,67%)	6 (20%)	11 (36,67%)	10 (33,33%)	3,90
X2.2.3	0 (0%)	3 (10%)	10 (33,33%)	14 (46,67%)	3 (10%)	3,57
					***Mean* Indikator**	**3,725**
Clan						
X2.3.3	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	12 (40%)	18 (60%)	4,60
X2.3.4	0 (0%)	3 (10%)	8 (26,67%)	10 (33,33%)	9 (30%)	3,83
					***Mean* Indikator**	**4,215**
Adhocracy						
X2.4.1	0 (0%)	2 (6,67%)	3 (10%)	14 (46,67%)	11 (36,67%)	4,13
X2.4.5	0 (0%)	1 (3,33%)	5 (16,67%)	9 (30%)	15 (50%)	4,27
					***Mean* Indikator**	**4,2**
					***Mean* Variabel**	**4,04**

Sumber: Data primer diolah peneliti, 2019

Keterangan:

X2.1.3= Penempatan dan promosi berdasarkan prestasi kerja
X2.1.4= Penempatan dan promosi berdasarkan keahlian
X2.1.5= Pelaksanaan tugas berdasarkan pada prosedur yang jelas
X2.2.2= Perusahaan berfokus mencari laba
X2.2.3= Perusahaan menetapkan target yang ketat
X2.3.3= Perusahaan memeliki lingkungan kerja kolektif
X2.3.4= Karyawan selalu terlibat dalam setiap program perusahaan
X2.4.1= Karyawan siap menghadapi tantangan perubahan
X2.4.5= Setiap karyawan terus melakukan inovasi

Dari Tabel 4.9 diatas menjelaskan bahwa tanggapan responden pada pernyataan “penempatan dan promosi berdasarkan prestasi kerja” menunjukkan

masing-masing 36,67% menjawab setuju dan sangat setuju dengan nilai *mean* sebesar 4,07 yang masuk dalam kriteria baik. Hasil ini menunjukkan secara umum karyawan merasa bahwa penempatan dan promosi di PT. Qiscus Tekno Indonesia berdasarkan pada prestasi kerja karyawan.

Tanggapan responden pada pernyataan "penempatan promosi dan keahlian berdasarkan keahlian" menunjukkan 46,67% menjawab sangat setuju dengan nilai *mean* sebesar 4,07 yang masuk dalam kriteria baik. Hasil ini menunjukkan secara umum karyawan sangat merasa bahwa penempatan promosi keahlian karyawan di PT. Qiscus Indonesia berdasarkan keahlian.

Tanggapan responden pada pernyataan "pelaksanaan tugas berdasarkan prosedur yang jelas" menunjukkan 46,67% menjawab setuju dengan nilai *mean* 3,73 yang masuk dalam kriteria baik. Hasil ini menunjukkan secara umum karyawan merasa bahwa pelaksanaan tugas di PT. Qiscus Tekno Indonesia berdasarkan prosedur yang jelas.

Tanggapan responden pada pernyataan "perusahaan berfokus pada kemampuan menghasilkan laba" menunjukkan 36,67% menjawab setuju dengan nilai *mean* 3,90 yang masuk dalam kriteria baik. Hasil ini menunjukkan secara umum karyawan merasa bahwa PT. Qiscus Tekno Indonesia berfokus pada kemampuan menghasilkan laba.

Tanggapan responden pada pernyataan "perusahaan menetapkan target yang ketat" menunjukkan 46,67% menjawab setuju dengan nilai *mean* 3,57 yang masuk dalam kriteria baik. Hasil ini menunjukkan seara umum karyawan merasa bahwa PT. Qiscus Tekno Indonesia menetapkan target yang ketat pada karyawannya.

Tanggapan responden pada pernyataan “perusahaan memiliki lingkungan kerja yang saling membantu” menunjukkan 60% menjawab sangat setuju dengan nilai *mean* 4,60 yang masuk dalam kriteria sangat baik. Hasil ini menunjukkan secara umum karyawan merasa bahwa bahwa lingkungan kerja di PT. Qiscus Tekno Indonesia memiliki lingkungan kerja yang sangat saling membantu.

Tanggapan responden pada pernyataan “setiap karyawan selalu terlibat dalam kegiatan perusahaan” menunjukkan 33,33% menjawab setuju dengan nilai *mean* 3,83 yang masuk dalam kriteria cukup baik. Hasil ini menunjukkan secara umum karyawan merasa mereka selalu terlibat dalam setiap program kegiatan dari PT. Qiscus Tekno Indonesia.

Tanggapan responden pada pernyataan “karyawan selalu siap menghadapi tantangan perubahan pada perusahaan” menunjukkan 46,67% menjawab setuju dengan nilai *mean* 4,13 yang masuk dalam kriteria baik. Hasil ini menunjukkan secara umum karyawan merasa mereka selalu siap menghadapi tantangan yang ada di PT. Qiscus Tekno Indonesia.

Tanggapan responden pada pernyataan “terdapat dorongan agar setiap karyawan terus melakukan inovasi pada produk” menunjukkan 50% menjawab sangat setuju dengan nilai *mean* 4,27 yang masuk dalam kriteria sangat baik. Hasil ini menunjukkan secara umum karyawan merasa sangat didorong untuk terus melakukan inovasi pada produk PT. Qiscus Tekno Indonesia.

Berdasarkan hasil *grand mean* variabel budaya organisasi diperoleh hasil sebesar 4,04. Angka tersebut menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berada didalam kategori baik. Sedangkan untuk indikator *hierarchy* memiliki hasil

grand mean sebesar 4,02 yang berada didalam kategori baik, indikator *market* memiliki hasil *grand mean* sebesar 3,725 yang berada dalam kategori baik, indikator *clan* memiliki hasil *grand mean* sebesar 4,215 yang berada dalam kategori sangat baik, dan indikator *adhocracy* memiliki hasil *grand mean* 4,2 yang berada dalam kategori sangat baik. Dari perhitungan *grand mean* indikator tersebut maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi yang dominan di PT. Qiscus Tekno Indonesia adalah budaya *clan* dengan perbedaan nilai *mean* 0,05 dengan budaya *adhocracy*. Hal ini berarti bahwa PT. Qiscus Tekno Indonesia memiliki koordinasi internal serta keahlian mengatasi masalah eksternal secara *teamwork*.

c. Variabel Komitmen Organisasional (Y1)

Dari Tabel 4.10 menjelaskan tanggapan responden pada pernyataan "perasaan bahagia bekerja di perusahaan" menunjukkan 63,33% menjawab setuju dengan nilai *mean* 4,23 yang masuk dalam kriteria sangat baik. Hasil ini menunjukkan secara umum karyawan merasa sangat bahagia bekerja di PT. Qiscus Tekno Indonesia.

Tanggapan reresponden pada pernyataan "perasaan nyaman bekerja di perusahaan" menunjukkan 50% menjawab sangat setuju dengan nilai *mean* 4,47 yang masuk dalam kriteria sangat baik. Hasil ini menunjukkan secara umum karyawan merasa sangat nyaman bekerja di PT. Qiscus Tekno Indonesia.

Tanggapan responden pada pernyataan "karyawan memiliki keterikatan emosi dengan perusahaan" menunjukkan 40% menjawab setuju dengan nilai *mean* sebesar 4,07 yang masuk dalam kriteria baik. Hal ini menunjukkan bahwa secara

Tabel 4.10 Gambaran Umum Jawaban Responden Mengenai Komitmen Organisasional

	Jawaban Responden					*Mean*
	STS	**TS**	**N**	**S**	**SS**	
Komitmen Afektif						
Z1.1	0 (0%)	0 (0%)	2 (6,67%)	19 (63,33%)	9 (30%)	4,23
Z1.2	0 (0%)	0 (0%)	1 (3,33%)	14 (46,67%)	15 (50%)	4,47
Z1.3	0 (0%)	2 (6,67%)	5 (16,67%)	12 (40%)	11 (36,67%)	4,07
Z1.4	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	18 (60%)	12 (40%)	4,40
					***Mean* Indikator**	**4,29**
Komitmen Kontinuan						
Z2.1	1 (3,33%)	5 (16,67%)	6 (20%)	12 (40%)	6 (20%)	3,57
Z2.2	0 (0%)	1 (3,33%)	7 (23,33%)	17 (56,67%)	5 (16,67%)	3,87
Z2.3	1 (3,33%)	7 (23,33%)	12 (40%)	9 (30%)	1 (3,33%)	3,07
Z2.4	0 (0%)	1 (3,33%)	10 (33,33%)	13 (43,33%)	6 (20%)	3,80
					***Mean* Indikator**	**3,57**
Komitmen Normatif						
Z3.3	2 (6,67%)	11 (36,67%)	10 (33,33%)	4 (13,33%)	3 (10%)	2,83
Z3.4	1 (3,33%)	4 (13,3%)	10 (33,33%)	8 (26,67%)	7 (23,33%)	3,53
					***Mean* Indikator**	**3,18**
					***Mean* Variabel**	**3,68**

Sumber: Data primer diolah peneliti, 2019

Keterangan:

Z1.1= Karyawan merasa bahagia
Z1.2= Karyawan merasa nyaman bekerja
Z1.3= Karyawan memiliki ketertarikan emosional
Z1.4= Perasaan menjadi bagian perusahaan
Z2.1= Akan tetap di perusahaan saat ini meski ada penawaran gaji lebih tinggi
Z2.2= Perasaan butuh akan pekerjaan
Z2.3= Perasaan bergantung pada perusahaan
Z2.4= Perasaan memiliki kehidupan stabil
Z3.3= Perasaan bersalah meninggalkan perusahaan
Z3.4= Perasaan hutang budi dengan perusahaan

umum karyawan merasa sangat nyaman bekerja di PT. Qiscus Tekno Indonesia.

Tanggapan responden pada pernyataan "karyawan memiliki keterikatan emosi dengan perusahaan" menunjukkan 40% menjawab setuju dengan nilai *mean* sebesar 4,07 yang masuk dalam kriteria baik. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum karyawan merasa memiliki keterikatan emosi dengan PT. Qiscus Tekno Indonesia.

Tanggapan responden pada pernyataan "karyawan merasa sebagai bagian dari perusahaan" menunjukkan 60% menjawab setuju dengan nilai *mean* 4,40 yang masuk dalam kriteria sangat baik. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum karyawan merasa sebagai bagian dari PT. Qiscus Tekno Indonesia.

Tanggapan responden pada pernyataan "karyawan akan tetap bekerja di PT. Qiscus Tekno Indonesia meskipun ada perusahaan lain menawarkan gaji lebih baik" menunjukkan 40% menjawab setuju dengan nilai *mean* sebesar 3,57 yang masuk dalam kriteria baik. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum karyawan akan tetap bekerja di PT. Qiscus Tekno Indonesia meskipun ada perusahaan lain menawarkan gaji lebih baik.

Tanggapan responden pada pernyataan "perasaan butuh untuk bekerja di perusahaan" menunjukkan 56,67% menjawab setuju dengan nilai *mean* 3,87 yang masuk dalam kriteria baik. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum karyawan memiliki perasaan butuh untuk bekerja di PT. Qiscus Tekno Indonesia.

Tanggapan responden pada pernyataan "perasaan bergantung pada perusahaan" menunjukkan 40% menjawab netral dengan nilai *mean* 3,07 yang masuk dalam

kriteria cukup baik. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum karyawan merasa memiliki perasaan bergantung pada PT. Qiscus Tekno Indonesia.

Tanggapan responden pada pernyataan "perasaan memiliki kehidupan stabil di perusahaan" menunjukkan 43,33% menjawab setuju dengan nilai *mean* 3,80 yang masuk dalam kriteria baik. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum karyawan merasa memiliki kehidupan yang stabil di PT. Qiscus Tekno Indonesia.

Tanggapan responden pada pernyataan "karyawan merasa bersalah jika meninggalkan (keluar) dari perusahaan" menunjukkan 36,67% menjawab tidak setuju dengan nilai *mean* sebesar 2,83 yang masuk dalam kriteria cukup baik. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum karyawan tidak merasa bersalah apabila meninggalkan (keluar) dari PT. Qiscus Tekno Indonesia.

Tanggapan responden pada pernyataan "karyawan merasa hutang budi pada perusahaan" menunjukkan 33,3% menjawab netral dengan nilai *mean* 3,53 yang masuk dalam kriteria baik. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum karyawan merasa memiliki hutang budi pada PT. Qiscus Tekno Indonesia.

Berdasarkan hasil *grand mean* variabel komitmen organisasional diperoleh hasil sebesar 3,68. Angka tersebut menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasial berada didalam kategori baik. Sedangkan untuk indikator komitmen afektif memiliki nilai *mean* sebesar 4,29 yang berada dalam kategori sangat baik, indikator komitmen kontinuan memiliki nilai *mean* sebesar 3,57 yang berada dalam kategori baik, dan indikator komitmen normatif memiliki nilai *mean* sebesar 3,18 yang beradadalam kategori cukup baik. Dari perhitungan *grand mean* indikator tersebut maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional yang

dominan di PT. Qiscus Tekno Indonesia adalah komitmen afektif yang artinya karyawan memutuskan menetap di PT. Qiscus Tekno Indonesia karena keinginan mereka sendiri.

d. Variabel Kinerja Karyawan (Y2)

Tabel 4.11 Gambaran Umum Jawaban Responden Mengenai Kinerja Karyawan

	Jawaban Responden					*Mean*
	STS	**TS**	**N**	**S**	**SS**	
Kualitas						
Y2.1.1	0 (0%)	1 (3,33%)	4 (13,33%)	22 (73,33%)	3 (10%)	3,90
Y2.1.4	0 (0%)	1 (3,33%)	4 (13,33%)	20 (66,67%)	5 (16,67%)	3,97
					***Mean* Indikator**	**3,89**
Kuantitas						
Y2.2.1	0 (0%)	1 (3,33%)	7 (23,33%)	19 (63,33%)	3 (10%)	3,80
Y2.2.2	0 (0%)	2 (6,67%)	14 (46,67%)	11 (36,67%)	3 (10%)	3,50
					***Mean* Indikator**	**3,4**
Ketepatan waktu						
Y2.3.1	0 (0%)	3 (10%)	6 (20%)	15 (50%)	6 (20%)	3,80
Y2.3.2	1 (3,33%)	3 (10%)	19 (63,3%)	6 (20%)	1 (3,33%)	3,10
					***Mean* Indikator**	**3,46**
					***Mean* Variabel**	**3,58**

Sumber: Data primer diolah peneliti, 2019

Keterangan:

Y2.1.1= Menyelesaikan dengan kualitas sesuai standar
Y2.1.2= Menyelesaikan pekerjaan dengan tuntas
Y2.2.1= Menyelesaikan dengan kuantitas sesuai standar
Y2.2.2= Menyelesaikan pekerjaan melampaui kuantitas standar
Y2.3.1= Memaksimalkan sisa waktu kerja untuk mengerjakan pekerjaan lain
Y2.3.2= Menyelesaikan pekerjaan sesuai tenggat waktu

Dari Tabel 4.11 diatas menjelaskan tanggapan responden pada pernyataan "karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas sesuai standar"

menunjukkan 73,33% menjawab setuju dengan nilai *mean* 3,90 yang masuk dalam kriteria baik. Hasil ini menunjukkan secara umum karyawan merasa dapat menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas sesuai standar mutu PT. Qiscus Tekno Indonesia.

Tanggapan responden pada pernyataan "karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan tuntas" menunjukkan 66,67% menjawab setuju dengan nilai *mean* 3,97 yang masuk dalam kriteria baik. Hasil ini menunjukkan secara umum karyawan merasa dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan tuntas.

Tanggapan responden pada pernyataan "karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan kuantitas sesuai standar perusahaan" menunjukkan 63,33% menjawab setuju dengan nilai *mean* 3,80 yang masuk dalam kriteria baik. Hasil ini menunjukkan bahwa secara umum karyawan merasa dapat menyelesaikan pekerjaan dengan kuantitas sesuai standar PT. Qiscus Tekno Indoneseia.

Tanggapan responden pada pernyataan "karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan kuantitas melampaui standar perusahaan" menunjukkan 46,67% menjawab netral dengan nilai *mean* sebesar 3,50 yang masuk dalam kriteria baik. Hasil ini menunjukkan bahwa secara umum karyawan merasa dapat menyelesaikan pekerjaan dengan kuantitas melampaui standar yang diberikan PT. Qiscus Indonesia.

Tanggapan responden pada pernyataan "karyawan memaksimalkan sisa waktu kerja untuk menyelesaikan pekerjaan yang lainnya" menunjukkan 50% menjawab setuju dengan nilai *mean* sebesar 3,80 yang masuk dalam kriteria baik.

Hasil ini menunjukkan bahwa secara umum karyawan merasa dapat memaksimalkan sisa waktu kerja untuk menyelesaikan pekerjaan yang lainnya.

Tanggapan responden pada pernyataan "karyawan menyelesaikan pekerjaan sesuai tenggat waktu" menunjukkan 63,33% menjawab netral dengan nilai *mean* sebesar 3,10 yang masuk dalam kriteria cukup baik. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum karyawan merasa dapat menyelesaikan pekerjaan mereka sesuai tenggat waktu yang diberikan.

Berdasarkan hasil *grand mean* variabel kinerja karyawan diperoleh hasil sebesar 3,58. Angka tersebut menunjukkan bahwa variabel kinerja karyawan berada didalam kategori baik. Sedangkan untuk indikator kualitas memiliki *grand mean* sebesar 3,89 yang masuk dalam kriteria cukup baik, indikator kuantitas memiliki *grand mean* sebesar 3,4 yang masuk dalam kriteriacukup baik, dan indikator ketepatan waktu memiliki *grand mean* sebesar 3,46 yang masuk dalam kriteria baik. Dari perhitungan *grand mean* indikator tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan di PT. Qiscus Tekno Indonesia lebih dominan pada kriteria kualitas, yang berarti bahwa karyawan mengedepankan sejauhmana kualitas dari proses atau hasil pelaksanaan pekerjaan mendekati kesempurnaan tujuan yang diharapkan.

2. Model Struktural atau *Inner Model*

Pengujian *inner model* atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan R-*square* dari model penelitian. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan R-*square* untuk konstruk dependen uji t serta signifikasi dari koefisien parameter jalur struktural. Dalam

menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Tabel berikut merupakan hasil estimasi *R-square* dengan menggunakan *SmartPLS* mengacu pada gambar 3.6

Tabel 4.12 Nilai R-*square*

	R-*square*
Kepemimpinan Transaksional	0,739
Kepemimpinan Transformasional	0,659
Hierarchy	0,613
Market	0,449
Clan	0,647
Adhocracy	0,793
Komitmen Afektif	0,614
Komitmen Kontinuan	0,620
Komitmen Normatif	0,532
Kualitas	0,792
Kuantitas	0,737
Ketepatan waktu	0,684
Gaya Kepemimpinan (X1)	
Budaya Organisasi (X2)	
Komitmen Organisasional (Y1)	0,295
Kinerja Karyawan (Y2)	0,298

Keterangan: Tabel yang berwarna biru merupakan R-*square* variabel laten
Sumber: Data primer diolah peneliti, 2019

Pada prinsipnya penelitian ini menggunakan 2 (dua) buah variabel yang dipengaruhi oleh variabel lainnya yaitu variabel komitmen organisasional dipengaruhi oleh variabel gaya kepemimpinan dan budaya organisasi. Sedangkan variabel kinerja karyawan dipengaruhi oleh variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan komitmen organisasional.

Dari tabel *R-square* di atas memberikan nilai sebesar 0,295 untuk konstruk komitmen organisasional. Artinya variabel gaya kepemimpinan dan budaya organisasi mampu mempengaruhi komitmen organisasional sebesar 29,5%, sedangkan 70,5% lagi komitmen organisasional dipengaruhi oleh variabel lainnya

yang tidak dibahas dalam penellitian ini. Rendahnya nilai koefisien determinasi (R^2) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi belum memiliki kemampuan menjelaskan yang kuat terhadap komitmen organisasional.

Pada variabel kinerja karyawan didapatkan nilai R-*square* sebesar 0,298, yang artinya kinerja karyawan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan komitmen organisasional sebesar 29,8%, sedangkan 70,2% lagi dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Rendahnya nilai koefisien determinasi (R^2) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan komitmen organisasional belum memiliki kemampuan menjelaskan yang kuat terhadap kinerja karyawan.

Semakin tinggi nilai *R-square* yang didapat oleh suatu konstruk atau variabel, maka akan semakin besar kemampuan variabel independen untuk menjelaskan variabel dependennya.

3. Pengujian Hipotesis

Signifikasi parameter yang diestimasi memberikan informasi yang sangat berguna mengenai hubungan antara variabel-variabel penelitian. Dasar yang digunakan dalam menguji hipotesis adalah nilai yang terdapat pada *output result for inner weight*.

Dalam PLS pengujian secara statistik setiap pengaruh yang dihipotesiskan dilakukan dengan menggunakan simulasi dengan metode *bootstrapping* terhadap sampel. Metode *bootstraping* dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan level signifikansi 0,05. Taraf tersebut digunakan karena penelitian ini menggunakan data hasil pengamatan di lapangan yang berhubungan dengan

Tabel 4.13 *Path Coefisients* (Mean, STDEV, t-*statistic*)

	Original Sample	*Sample Mean*	*Standard Deviation*	t-*Statistic*	Sig.	Keputusan
X1 → X1.1	0,860	0,843	0,100	8,621	0,000	Diterima
X1 → X1.2	0,812	0,833	0,119	7,397	0,000	Diterima
X1 → Y1	0,453	0,439	0,206	2,205	0,028	Diterima
X1 → Y2	-0,147	-0,169	0,269	0,549	0,583	**Ditolak**
X2 → X2.1	0,783	0,773	0,116	6,779	0,000	Diterima
X2 → X2.2	0,670	0,702	0,103	6,523	0,000	Diterima
X2 → X2.3	0,804	0,807	0,091	8,861	0,000	Diterima
X2 → X2.4	0,891	0,888	0,042	21.103	0,000	Diterima
X2 → Y1	0,139	0,147	0,208	0,669	0,504	**Ditolak**
X2 → Y2	0,488	0,490	0,218	2,241	0,025	Diterima
Y2 → Y2.1	0,890	0,887	0,046	19,180	0,000	Diterima
Y2 → Y2.2	0,858	0,866	0,051	16,960	0,000	Diterima
Y2 → Y2.3	0,827	0,826	0,072	11,550	0,000	Diterima
Y1 → Y1.1	0,783	0,794	0,142	5,524	0,000	Diterima
Y1 → Y1.2	0,788	0,776	0,103	7,636	0,000	Diterima
Y1 → Y1.3	0,729	0,714	0,150	4,874	0,000	Diterima
Y1 → Y2	0,249	0,216	0,211	1,178	0,240	**Ditolak**

Keterangan: Tabel yang berwarna biru merupakan t-hitung variabel laten
Sumber: Data primer diolah peneliti, 2019

sosial dan manusia. Karena sifat perhitungan *bootstrap* yang bersifat simulasi, maka setiap perhitungan *bootstrap* dapat memberikan hasil yang berbeda. Namun demikian dengan menggunakan prosedur level signifikansi 0,05 dapat menjadikan perbedaan perhitungan uji menjadi semakin kecil. Hasil pengujian dengan *bootstrapping* dari analisis PLS adalah sebagai berikut:

a. Pengujian Hipotesis 1 (Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Komitmen Organisasional)

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukan bahwa pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasional menunjukkan nilai koefisien pengaruh sebesar 0,453 dengan nilai t-hitung sebesar 2,205. Nilai t-hitung tersebut lebih besar dari t-tabel (1,6973)

dengan tingkat signifikan sebesar 95% dan alpha 5%. Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasional sehingga dari hasil ini dapat disimpulkan bahwa **Hipotesis 1 diterima**.

b. Pengujian Hipotesis 2 (Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Komitmen Organisasional)

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa pengaruh variabel budaya organisasi terhadap komitmen organisasional menunjukkan koefisien pengaruh sebesar 0,139 dengan t-hitung sebesar 0,669. Nilai t-hitung tersebut lebih kecil dari t-tabel (1,6973) dengan tingkat signifikan sebesar 95% dan alpha 5%. Hal ini berarti bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasional sehingga dari hasil ini dapat disimpulkan bahwa **Hipotesis 2 ditolak.**

c. Pengujian Hipotesis 3 (Komitmen Organisasional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan)

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa pengaruh variabel komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan menunjukkan koefisien pengaruh sebesar 0,249 dengan t-hitung sebesar 1,178. Nilai t-hitung tersebut lebih kecil dari t-tabel (1,6973) dengan tingkat signifikan sebesar 95% dan alpha 5%. Hal ini berarti bahwa komitmen organisasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan sehingga dari hasil ini dapat disimpulkan bahwa **Hipotesis 3 ditolak.**

d. Pengujian Hipotesis 4 (Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan)

Hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan bahwa pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan menunjukkan koefisien pengaruh sebesar -0,147 dengan t-hitung sebesar 0,549. Nilai t-hitung tersebut lebih kecil dari t-tabel (1,6973) dengan tingkat signifikan sebesar 95% dan alpha 5%. Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan sehingga dari hasil ini dapat disimpulkan bahwa **Hipotesis 4 ditolak.**

e. Pengujian Hipotesis 5 (Budaya Organisasional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan)

Hasil pengujian hipotesis kelima menunjukkan bahwa pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan koefisien pengaruh sebesar 0,488 dengan t-hitung sebesar 2,241. Nilai t-hitung tersebut lebih besar dari t-tabel (1,6973) dengan tingkat signifikan sebesar 95% dan alpha 5%. Hal ini berarti bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan sehingga dari hasil ini dapat disimpulkan bahwa **Hipotesis 5 diterima.**

Selanjutnya hasil uji dari tiap-tiap hipotesis diatas disajikan secara ringkas pada tabel 4.14 tentang kesimpulan hipotesis dibawah ini.

Tabel 4.14 Tabel Kesimpulan Hipotesis

	Hipotesis	Nilai T dan P	Hasil Uji
H1	Gaya Kepemimpinan berpengauh signifikan terhadap Komitmen Organisasional	t-hit = 2,205 P = 0,028	**Diterima**
H2	Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional	t-hit = 0,669 P = 0,504	Ditolak
H3	Komitmen Organisasional tehadap Kinerja Karyawan	t-hit = 1,178 P = 0,240	Ditolak
H4	Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan	t-hit = 0,549 P = 0,583	Ditolak
H5	Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	t-hit = 2,241 P = 0,025	**Diterima**

Keterangan: T adalah t-hitung dan P adalah p-*value* (lihat Tabel 4.13)
Sumber: Data primer diolah peneliti, 2019

4. Pembuktian Variabel Intervening

Berdasarkan hasil pengolahan data sebagaimana tabel 4.13 dapat diketahui pengaruh langsung antara variabel gaya kepemimpinan ke kinerja karyawan adalah tidak signifikan dan nilai pengaruh langsung variabel budaya organisasi ke kinerja karyawan adalah signifikan namun variabel komitmen organisasional ke kinerja karyawan tidak signifikan.

Menurut Abdillah dan Hartono (2015:233), meskipun PLS merupakan teknik SEM yang dapat menguji sekaligus model pengukuran dan model structural, untuk pengujian efek intervening tetap harus mengikuti kaidah Baron dan Kenney (1986), yaitu pengujian dapat dilakukan apabila efek utama (hubungan langsung variabel independen terhadap dependen) adalah signifikan. Dengan demikian, pengujian efek intervening tidak dapat dilanjutkan.

5. Hasil Analisis *SmartPLS*

a. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasional

Dari hasil analisis *SmartPLS*, variabel gaya kepemimpinan (X1) memiliki koefisien pengaruh dengan nilai 0,453 atau sebesar 45,3% terhadap variabel

komitmen organisasional (Y1). Besarnya koefisien pengaruh gaya kepemimpinan (X1) terhadap komitmen organisasional (Y1) pada karyawan di PT. Qiscus Tekno Indonesia dengan nilai 45,3% dikarenakan ada variabel lain diluar penelitian ini yang mempunyai pengaruh lebih kuat yang tidak dikaji dalam penelitian ini, seperti: kepuasan kerja dan motivasi kerja (Tania dan Sutanto, 2013).

Dari hasil uji menunjukkan nilai t-hitung lebih besar dari t-tabel dan p-*value* lebih kecil dari α (α = 0,05) yaitu 2,205 > 1,6973 dan 0,028 < 0,05. Hal ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan (X1) memainkan peran penting dalam mempengaruhi komitmen organisasional (Y1) seseorang dalam hal ini karyawan. CEO PT. Qiscus Tekno Indonesia mampu mendorong karyawannya untuk lebih kreatif dalam melakukan pekerjaan, mengambil tindakan saat terjadi masalah yang kronis, serta membuat karyawannya percaya diri.

Gaya kepemimpinan yang secara tepat diterapkan CEO PT. Qiscus Tekno Indonesia kepada karyawannya dapat mempengaruhi komitmen dari karyawannya tersebut sehingga mereka merasa bahagia serta nyaman bekerja di PT. Qiscus Tekno Indonesia bahkan sampai pada tahapan mereka akan tetap bekerja di PT. Qiscus Tekno Indonesia meskipun ada perusahaan lain yang menawarkan gaji lebih baik. Dengan tipe perusahaan yang masih tergolong *startup*, dengan jumlah kayawan muda (umur 25-34 tahun sebanyak 70%), pernyataan ini mendeskripsikan bahwa karyawan di PT. Qiscus Tekno Indonesia memiliki komitmen organisasional yang cukup tinggi.

Selanjutnya hasil temuan ini mendukung pendapat dari Sulistianto (2009) bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi yang dirasakan oleh pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Jawa Tengah. Pada kasus yang berbeda, hasil temuan ini tidak mendukung pendapat dari Junaedi *et. al*. (2013:133) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi karyawan PG. Kebet Baru Malang.

b. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional

Dari hasil analisis *SmartPLS*, variabel budaya organisasi (X2) memiliki koefisien pengaruh dengan nilai 0,139 atau sebesar 13,9% terhadap variabel komitmen organisasional (Y1). Kecilnya pengaruh budaya organisasi (X2) terhadap komitmen organisasional (Y1) pada karyawan di PT. Qiscus Tekno Indonesia dengan nilai 13,9% dikarenakan ada variabel lain diluar penelitian ini yang mempunyai pengaruh lebih kuat yang tidak dikaji dalam penelitian ini, seperti: lingkungan kerja dan *self efficacy* (Subagyo, 2014).

Dari hasil uji menunjukkan nilai t-hitung lebih kecil dari t-tabel dan p-*value* lebih besar dari α (α = 0,05) yaitu 0,669 < 1,6973 dan 0,504 > 0,05, hal ini berarti bahwa budaya organisasi (X2) tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasional (Y1). Hal ini dapat menjadi evaluasi pada PT. Qiscus Tekno Indonesia agar lebih memperhatikan kedua hal tersebut sehingga dapat meningkatkan keduanya.

Dalam meningkatkan budaya organisasi sebaiknya perusahaan menerapkan budaya organisasi *adhocracy* yang menurut Riana dan Wirasedana

(2018) budaya tersebut efektif untuk tipe perusahaan yang berorientasi kewirausahaan seperti *startup*. Sedangkan di PT. Qiscus Tekno Indonesia budaya organisasi yang ada adalah tipe *clan* yang lebih fokus pada pengembangan internal organisasi. Sesuai diagram *Competing Value* Framework yang dikemukakan Cameron dan Quinn (2006), dibutuhkan orientasi '*create'* bagi karyawan untuk memiliki budaya organisasi *adhocracy*.

Selanjutnya hasil temuan ini mendukung pendapat dari Logahan dan Aesaria (2014:559) bahwa budaya organisasi tidak memiliki pengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi yang dirasakan oleh karyawan pada BTN di Ciputat. Pada penelitian yang berbeda, hasil temuan ini tidak mendukung pendapat dari Arifin (2010:188) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan dan nasabah BMT di Kecamatan Jepara.

c. Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan

Dari hasil analisis *SmartPLS*, variabel komitmen organisasional (Y1) memiliki koefisien pengaruh dengan nilai 0,249 atau sebesar 24,9% terhadap variabel kinerja karyawan (Y2). Kecilnya pengaruh komitmen organisasional (Y1) terhadap kinerja karyawan (Y2) pada karyawan di PT. Qiscus Tekno Indonesia dengan nilai 24,9% dikarenakan ada variabel lain diluar penelitian ini yang mempunyai pengaruh lebih kuat yang tidak dikaji dalam penelitian ini, seperti: pelatihan dan motivasi kerja (Agusta dan Sutanto, 2013).

Dari hasil uji menunjukkan nilai t-hitung lebih kecil dari t-tabel dan p-*value* lebih besar dari α (α = 0,05) yaitu 1,178 < 1,6973 dan 0,240 > 0,05, hal

ini berarti bahwa komitmen organisasional (Y1) tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y2).

Berdasarkan temuan peneliti, hal ini disebabkan bahwa karyawan PT. Qiscus Tekno Indonesia tidak memiliki perasaan bersalah apabila meninggalkan atau keluar dari PT. Qiscus Tekno Indonesia. Diperkuat lagi dengan data analisis deskriptif pada jumlah karyawan yang bekerja ≤1 tahun memiliki jumlah paling mendominasi yaitu sebanyak 13 karyawan. Selain itu, komitmen organisasional yang ada pada karyawan yang bekerja di PT. Qiscus Tekno Indonesia sudah terbentuk tanpa adanya dorongan dari perusahaan karena adanya rasa nyaman bekerja di perusahaan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tinggi atau rendahnya komitmen organisasional tidak mempengaruhi kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini diperkuat dengan hasil penelitian terdahulu dari Suryani dan Budiono (2016:40) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Kerta Rajasa Raya. Pada penelitian yang lainnya, hasil temuan ini tidak mendukung pendapat dari Arifin (2010:188) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan BMT di Kecamatan Jepara.

d. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Dari hasil analisis *SmartPLS*, variabel gaya kepemimpinan (X1) memiliki koefisien pengaruh dengan nilai -0,147 atau sebesar -14,7% terhadap variabel kinerja karyawan (Y2). Kecilnya pengaruh gaya kepemimpinan (X1) terhadap

kinerja karyawan (Y2) pada karyawan di PT. Qiscus Tekno Indonesia dengan nilai -14,7% dikarenakan ada variabel lain diluar penelitian ini yang mempunyai pengaruh lebih kuat yang tidak dikaji dalam penelitian ini, seperti: kecerdasan emosional dan *organizational citizenship behavior* (Fitriastuti, 2013).

Dari hasil uji menunjukkan nilai t-hitung lebih kecil dari t-tabel dan p-*value* lebih besar dari α (α = 0,05) yaitu 0,549 < 1,6973 dan 0,583 > 0,05, hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan (X1) tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y2).

Hasil temuan ini sejalan dengan penelitian Taruno *et. al.* (2011:503) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pada Dosen Perguruan Tinggi Swasta di Jayapura. Pada penelitian ini disebutkan bahwa hasil pengujian pengaruh langsung antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja diperoleh nilai *original sample* yang negatif yaitu sebesar -0,051, dengan nilai t-statistik 0,319, dan p-*value* 0,750 sehingga diperoleh kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Diperkuat lagi oleh penelitian yang dilakukan Nurhayati *et. al.* (2015:6) tentang pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan menggunakan metode SEM diperoleh nilai *original sample* yang negatif yaitu sebesar -0,74 untuk uji pengaruh langsung gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan sehingga semakin

menguatkan penelitian ini bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Dalam penelitian lainnya, hasil temuan ini tidak mendukung pendapat dari Pradana *et. al* (2013:6-7) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan baik transaksional maupun transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan tetap PT. Mustika Bahana Jaya, Lumajang.

Jika dilihat dari gaya kepemimpinan CEO di PT. Qiscus Tekno Indonesia yang sangat mendorong karyawannya untuk kreatif dalam melaksanakan pekerjaannya, mengembangkan kemampuan karyawan dalam melakukan pekerjaan serta membuat karyawannya percaya diri, seharusnya pencapaian kinerja karyawan PT. Qiscus Tekno Indonesia melebihi dari yang CEO harapkan. Namun dari persamaan model struktural dinyatakan bahwa terdapat pola pengaruh negatif pada variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan sebesar -0,147. Hal ini dikarenakan kepemimpinan di PT. Qiscus Tekno Indonesia hanya menekankan sifat kreatif serta percaya diri pada karyawan tetapi CEO tidak pernah memantau langsung pekerjaan karyawan dan kurang adanya pelacakan kesalahan pekerjaan karyawan, padahal tidak setiap karyawan memiliki kesadaran diri yang tinggi akan pekerjaannya agar bekerja sesuai tenggat waktu yang ditentukan oleh CEO maupun perusahaan.

e. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Dari hasil analisis *SmartPLS*, variabel budaya organisasi (X2) memiliki koefisien pengaruh dengan nilai 0,488 atau sebesar 48,8% terhadap variabel

kinerja karyawan (Y2). Besar pengaruh budaya organisasi (X2) terhadap kinerja karyawan (Y2) pada karyawan di PT. Qiscus Tekno Indonesia dengan nilai 48,8% karena ada variabel lain diluar penelitian ini yang mempunyai pengaruh lebih kuat yang tidak dikaji dalam penelitian ini, seperti: pelatihan kerja, motivasi, dan disiplin kerja (Sahanggamu dan Mandey, 2014).

Dari hasil uji menunjukkan nilai t-hitung lebih besar dari t-tabel dan p-*value* lebih kecil dari α (α = 0,05) yaitu 2,241 > 1,6973 dan 0,025 < 0,05, hal ini berarti bahwa budaya organisasi (X2) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y2).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Brahmasari dan Siregar (2009:248) yang menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Central Proteinaprima Tbk. Dalam penelitian yang lebih khusus meneliti pengaruh variabel budaya organisasi *adhocracy* terhadap kinerja karyawan oleh Wulansari (2016), menyatakan bahwa variabel budaya organisasi *adhocracy* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Adib Global Food Supplies Cabang Surabaya.

Dalam penelitian lainnya, hasil temuan ini tidak mendukung pendapat dari Lina (2014:92) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara tidak signifikan terhadap kinerja karyawan Universitas Muhammadiyah Sumetra Utara (UMSU). Hal ini dapat diartikan bahwa budaya organisasi yang ditetapkan di UMSU belum tentu dapat meningkatkan kinerja karyawannya.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan analisis data melalui pembuktian hipotesis pada pemasalahan yang diangkat mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening (studi pada karyawan di PT. Qiscus Tekno Indonesia), maka penelitian ini menyimpulkan bahwa:

1. Gaya kepemimpinan yang ada di PT. Qiscus Tekno Indonesia adalah gaya kepemimpinan transformasional. Budaya organisasi yang ada di PT. Qiscus Tekno Indonesia adalah budaya *clan*. Komitmen organisasional yang dominan di PT. Qiscus Tekno Indonesia adalah komitmen efektif. Serta kinerja karyawan yang ada di PT. Qiscus Tekno Indonesia adalah ketepatan waktu, yaitu yang lebih memperhatikan *output* pekerjaan berdasarkan waktu.
2. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasional karyawan. Pemimpin dalam hal ini CEO mampu menjadi contoh yang baik bagi karyawannya serta memberikan keleluasaan pada karyawannya untuk menyelesaikan pekerjaan sehingga mereka merasa bahagia serta nyaman bekerja di PT. Qiscus Tekno Indonesia bahkan sampai pada tahapan mereka akan tetap bekerja di PT. Qiscus Tekno Indonesia meskipun ada perusahaan lain yang menawarkan gaji lebih baik. Dengan demikian, pernyataan tersebut mendeskripsikan bahwa

karyawan di PT. Qiscus Tekno Indonesia memiliki komitmen organisasional yang cukup tinggi.

3. Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasional. Hasil temuan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi dapat terjadi dikarenakan ada variabel lain diluar penelitian ini yang mempunyai pengaruh lebih kuat yang tidak dikaji dalam penelitian ini, seperti: lingkungan kerja dan *self efficacy* (Subagyo, 2014). Dengan tipe perusahaan yang tergolong *startup*, dibutuhkan orientasi *create* bagi karyawan untuk menerapkan budaya *adhocracy* di PT. Qiscus Tekno Indonesia.
4. Komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini disebabkan karena karyawan PT. Qiscus Tekno Indonesia tidak memiliki kewajiban pada perusahaan serta perusahaan tidak menekankan pentingnya kesetiaan bekerja. Selain itu, karyawan PT. Qiscus Tekno Indonesia tidak mengerjakan pekerjaan dengan penuh ketelitian dan kerapian. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional yang kuat dari karyawan tidak menjamin maksimalnya kualitas dan kuantitas kerja serta meningkatnya tanggung jawab yang mengindikasi timbulnya kinerja karyawan yang tinggi.
5. Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil temuan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan tidak harus dipahami hanya dalam konteks kekurangan pada karyawan PT. Qiscus Tekno Indonesia. Hal ini mencerminkan

keberadaan variabel lain diluar penelitian ini yang mempunyai pengaruh lebih kuat yang tidak dikaji dalam penelitian ini, seperti: kecerdasan emosional dan *organizational citizenship behavior* (Fitriastuti, 2013). Selain itu, pemimpin dalam hal ini CEO sebagai salah satu penentu arah dan tujuan organisasi dikatakan belum mampu mengontrol perilaku-perilaku kerja dan mengarahkannya pada peningkatan produktivitas dan kinerja karyawan.

6. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian terbukti bahwa budaya organisasi yang terbentuk di perusahaan dapat memaksimalkan kualitas serta kuantitas kerja dari karyawannya. Hal ini mengindikasikan timbulnya kinerja karyawan yang tinggi serta budaya yang diterapkan selama ini mampu mendukung peningkatan produktivitas serta kinerja karyawan.
7. Dari analisis pengaruh langsung antar variabel, ditemukan pengaruh yang tidak signifikan antara variabel independen dengan dependen. Sehingga, pembuktian efek intervening tidak dapat dilanjutkan.

B. Saran

Saran-saran yang dapat peneliti sampaikan berdasarkan hasil kesimpulan dari analisis data dan pembahasan penelitian karyawan pada PT. Qiscus Tekno Indonesia adalah:

1. Penelitian yang akan datang hendaknya mengembangkan lebih jauh model ini dengan menambahkan variabel lain yang masih erat

hubungannya, misalnya variabel stres kerja, motivasi, kompensasi, ataupun dengan indikator-indikator lain pada variabel yang sama.

2. Penelitian yang akan datang hendaknya melakukan penelitian pada objek yang lebih luas pada wilayah tertentu atau perusahan jenis lainnya yang memiliki budaya organisasi serta lingkungan kerja yang berbeda. Menggunakan teknik analisis yang lain dalam menggali tentang variabel penelitian yang sejenis sehingga dapat dijadikan sebagai bahan pembanding untuk perbaikan penelitian selanjutnya.
3. Skala yang digunakan dalam penelitian ini memiliki interval ganjil. Kecenderungan kuesioner yang menggunakan interval ganjil adalah responden yang kurang memahami pertanyaan atau pernyataan kuesioner akan memilih interval tengah, yaitu netral. Sehingga pada penelitian selanjutnya, disarankan peneliti menggunakan interval genap dengan menghilangkan pilihan netral.

DAFTAR PUSTAKA

Abdillah, W., dan Hartono, J. 2015. *Partial Least Square (PLS) Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: Andi Offset.

Adman. 2012. "*Kepemimpinan*", diakses pada tanggal 29 November 2018 dari http://file.upi.edu/Direktori/FPEB/PRODI._PENDIDIKAN_MANAJEMEN_PERKANTORAN/197404122001121002-ADMAN_FUAD/Kepemimpinan%20dan%20Pengambilan%20Keputusan/1.%20Pertemuan%201%20Kepemimpinan_2012.pdf

Agusta, Leonado dan Eddy Madiono Sutanto. *Pengaruh Pelatihan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan CV Haragon Surabaya*. Jurnal AGORA Vol. 1, No. 3, (2013).

Akbar, Amirul. *Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja*. Jurnal Administrasi Bisnis Vol. 47 No.2 Juni 2017, pp 33-38.

Allen, N.J., dan J.P. Meyer. 1990. *The Measurement and Antecendents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization*, Journal of Occupational Psychology Vol.63. No.1. pp. 1-18.

Andre Lavoie. 2015. "*The 5 Leadership Behaviors You Need to Boost Employee Engagement*", diakses pada tanggal 20 November 2018 dari https://www.entrepreneur.com/article/247099

Anwar, Moh., Muhammad Nuzul Qadri dan Umi Kalsum. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja dan Semangat Kerja terhadap Kinerja Anggota pada Satuan Hubdam VII/Wirabuana*. Sigma: Journal of Economic an Business, Vol 1 No 1. 2018.

Arifin. Noor. *Analisis Budaya Organisasional Terhdap Komitmen Kerja Karyawan dalam Peningkatan Kinerja Organisasional Karyawan pada Koperasi BMT di Kecamatan Jepara*. Jurnal Ekonomi dan Pendidikan,Vol. 8, No.2, November 2010, pp. 173-192.

Bass, Bernard M. 1990. *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* (Third Edition). New York: Free Press.

Benarders H. John dan Joyee. E.A. Russel. 1993. *Human Resources Management and Experimental Approach*. New York: Mc. Grow Hill International.

Bernardin, H.J., Russel, J.E. 1993. *Human Resource Management: An Experiential Approach*. Singapore: McGraw-Hill, Inc.

Bogar, Jostanlie De Son., David P.E Saerang, dan Hendra N. Tawas. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi dan Organizational Citizenship Behaviour*. Jurnal Emba: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi, Vol 6 No 1 2018, pp 231-240.

Brahmasari, Ida Ayu dan Peniel Siregar. *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Situasional dan Pola Komunikasi terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT. Central Proteinaprima Tbk.* Jurnal Aplikasi Manajemen, Vol. 7, No.1, Februari 2009, pp. 238-250.

Breen Gleeson. 2016. "*7 Reason Why 90% Startups Fail and How to be The 10%*", diakses pada tanggal 20 November 2018 dari https://www.forbes.com/sites/brentgleeson/2016/11/02/7-reasons-why-90-of-startups-fail-and-how-to-be-the-10/#54ca47f2372a

Burns J. M. 1978 *Leadership*. New York: Harper & Row.

Cameron, K..S. dan R. E. Quinn. 2006. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework.* San Francisco: Jossey-Bass.

Chairy, Liche Seniati. 2002. *Seputar Komitmen Organisasi*. Diunduh pada tanggal 20 November 2018 pukul 19:44 dari http://staff.ui.ac.id/system/files/users/liche/material/arisan86-komitmenorganisasi-liche.pdf

Chandna, Priya dan Venkat R. Krishnan. *Organizational Commitment of Informational Technology Professionals: Role of Transformational Leadership and Work-related Beliefs*. Tecnia Journal of Management Sovyia Desianty, 2005, "Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi Pada PT Pos Indonesia (PERSERO) Semarang". Jurnal Studi Manajemen & Organisasi. Vol 2. No. 1, Januari, h. 69-84.Studies Vol. 4 No. 1, April 2009 – September 2009, pp 1-13.

Dessler, Gary. 1993. *How to Earn Your Employees Commitment.* Jurnal Academy of Management Exexutive, Vol. 13, No. 2, pp 65-66.

Dharma, Agus. 2003. *Manajemen Supervisi (Petujuk Praktis Bagi Para Supervisor)*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.

Dharma, Surya. 2005. *Manajemen Kinerja (Falsafah Teori dan Penerapannya).* Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Durianto, Darmadi dan Tony Sitinjak Sugiarto. 2001. *Strategi Menaklukan Pasar melalui Riset Ekuitas dan Perilaku Merek*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Faizan, Riffat dan Nasreen Zehra. *Quality Work-Life as Predictor to Organisational Commitment under Contrasting Leadership Styles: I.T Responses from Pakistan's Private Software Houses*. Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management Vol 16, Issue 6, 2016, pp 9-24.

Fidyastuti, Lina. *The Influence of Leadership Style on Working Environment and Employee Performance at PT. Totalcare Nutraceutical Surabaya*. e-Jurnal Ilmu Manajemen MAGISTRA Vol. 1 No.2 Agustus 2015 E-ISSN : 2442-4315.

Fiordelisi, Franco dan Ornella Ricci. *Corporate Culture and CEO Turnover*. Journal of Corporate Finance Vol. 28, Oktober 2014, pp 66-82.

Firman Hidayat, Dadan Nugraha, dan Rizqa Dwi Ananda. 2018. "*Empat Tahun Kabinet Kerja: Riset dan Inovasi Indonesia Meningkat Pesat*", diakses pada tanggal 20 November 2018 dari https://ristekdikti.go.id/kabar/empat-tahun-kabinet-kerja-riset-dan-inovasi-indonesia-meningkat-pesat/

Fitriastuti. Triana. *Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasional dan Organizational Citizenship Behaviour terhadap Kinerja Karyawan*. Jurnal Dinamika Manajemen, Vol. 4, No. 2, 2013, pp. 103-114.

Folkman, Joe. 2010. *Top 9 Leadership Behaviors That Drive Employee Commitment*. Zenger Folkman. Utah.

Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Edisi Kedua. Yogyakarta: Penerbit Universitas Diponegoro.

Greenberg, Jerald dan Robert A. Baron. 2003. *Behaviour in Organizations, Understanding and Managing The Human Side of Work*. Canada: Prentice Hall.

Hasibuan, H. Malayu S.P. 2006. *Manajemen Sunber Daya Manusia*. Edisi revisi Gunung Agung, Jakarta.

Heidjrachman Ranupandoyo dan Suad Husnan. 2000. *Manajemen Personalia*, Edisi 4, Cetakan Kesembilan. Yogyakarta: BPFE.

Indrawan, Rully. *et. al.* 2016. *Metodologi Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif dan Campuran*. Bandung: PT. Refika Aditama.

Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. 2012. *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.

Indriyani, Etty dan Wisnu Haryanto Petrus Christologus. *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Workshop SMK*

Katolik Santo Mikael Surakarta. Jurnal Manajemen Excelent, Edisi 1, No.1, Maret 2011.

Junaedi, Deddy., Bambang Swasto, dan Hamidah Nayati Utami. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Keselamatan dan Kesehatan Kerja, Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional (Studi Pada Karyawan PG. Kebet Baru Malang)*. Jurnal Profit, Vol. 7, No. 1, pp. 127-136.

Kahar, Irawaty A. *Konsep Kepemimpinan dalam Perubahan Organisasi (Organizational Change) pada Perpustakaan Perguruan Tinggi*. Jurnal Studi Perpustakaan dan Informasi, Vol. 4 No.1 2008, pp 21-27.

Kanagaretman, Kiridaran., Gerald J. Lobo, Chen Ma, dan Jian Zhou. *National Culture and Internal Control Material Weaknesses Around the World*. Jurnal of Accounting, Auditing, and Finance, Vol. 31 No 1, pp 28-50.

Keller, R.T. *Transformational Leadership and The Performance of Research and Development Project Groups*. Journal of Management, Vol. 18, No. 3, 1992, pp 489-501.

Kotter, J.P dan J.L. Heskett. 1992. *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.

Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2005. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.

Kwistianus, Hendri., Devie, dan Yenni Mangoting. *Pengaruh Transformational Leadership pada Competitive Advantage melalui Knowledge Management dan Organizational Culture pada Kantor Akuntan di Indonesia*. Conference on Management and Behavioral Studies, Universitas Tarumanegara, Jakarta, 25 Oktober 2018, pp. 229-239.

Kwon, I.G. and Banks, D.W. 2004. *Factors related to the organizational and professional commitment of internal auditors*. Managerial Auditing Journal, Vol. 19 No. 5, pp. 606-22.

Lensufiie, Tikno. 2010. *Leadership Untuk Profesional dan Mahasiswa*. Jakarta: Erlangga.

Likert, R. 1970. *The Human Resources: Cases and Concepts.* New York: Harcourt Brace.

Lina, Dewi. *Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Sistem Reward sebagai Variabel Moderating*. Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis, Vol. 14, No. 1, Maret 2014, pp. 77-97.

Logahan, Jerry Marcellinus dan Sherley Marcheline Aesaria. *Budaya Organisasi dan Keterlibatan Kerja terhadap Komitmen Organisasi Berdampak pada*

Kinerja Karyawan pada BTN –Ciputat. Binus Business Review, Vol. 5, No. 2, November 2014, pp. 551-563.

Luthans, Fred. 2010. *Perilaku Organisasi*. Terjemahan, Edisi 12. Yogyakarta: Andi.

Mariam, Rani. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Karyawan sebagai Variabel Intervning*. Tesis. eprints.undip.ac.id/188830/1/RANI_MARIAM.pdf.

Mas'ud, Fuad. 2004. *Survai Diagnosis Organisasional: Konsep dan Aplikasi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

McGregor, Douglas. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.

Meyer, J. P. dan Lynne Herscovitch. *Commitment in the Workplace. Toward a General Model*. Human Resource Management Review, Vol 11, 2001, pp 299–326.

Mubarak, Ahmad dan Susetyo Darmanto. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kineja Pegawai dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening*. Jurnal Media Akutansi Universitas Muhamadiyah Semarang, Vol 5, No 1, 2015, pp 1-16.

Nazir, M. 2005. *Metode Penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia.

Nazir,M. 2014. *Metode Penelitian*, (Cet. Kesepuluh). Bogor: Ghalia Indonesia.

Nurhayati, Nanik., Hadi Setiawan, dan Nurul Ummi. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan dengan Metode Structural Equation Modeling (SEM)*. Jurnal Teknik Industri Untirta, Vol. 3, No. 1, 2015.

Odumeru, J., Ogbonna, I. *Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature*. International Review of Management and Business Research, 2(2), 2013, pp 355-361.

Pradana, Martha Andy., Bambang Swasto Sunuharyo, dan Djamhur Hamid. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan*. Jurnal Administrasi Bisnis, Vol. 4, No. 1, 2013.

Randi Eka. 2018. "*Kondisi Terkini Industri Kreatif di Yogyakarta*", diakses pada tanggal 10 April 2019 dari https://dailysocial.id/post/kondisi-terkini-industri-kreatif-di-yogyakarta

Richard, O., McMillan, A., Chadwick, K., & Dwyer, S. (2003). *Employing an Innovation Strategy in Racially Diverse Workforces*. Group and Organization Management, 28(1).

Ries, E. 2011. *The Lean Startup*. New York: Crown Business.

Robbins, S. P. dan T. A. Judge. 2009. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.

Robbins, Stephen P. 2003. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, dan Aplikasi.* Alih Bahasa Handayana Pujaatmika, Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: Prenhalindo.

Robbins, Stephen P. dan Mary Coulter. 2012. *Management Eleventh Edition*. New Jersey: Pearson Education, Inc.

Rorimpandey, Lidya. *Gaya Kepemimpinan Transformasional, Transaksional, Situasional, Pelayanan Dan Autentik Terhadap Kinerja Pegawai Kelurahan Di Kecamatan Bunaken Kota Manado*. Jurnal Emba, Vol.1, No.4, 2013, pp 2233-224.

Sahanggamu, Patricia M. dan Silvya L. Mandey. *Pengaruh Pelatihan Kerja, Motivasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Perkreditan Rakyat Dana Raya.* Jurnal EMBA, Vol. 2, No. 4, Desember 2014, pp. 514-523.

Saragih, Susanti R. *Pengaruh Work Exhaustion terhadap Keinginan Berpindah*. Jurnal Manajemen Maranantha Vol. 8 No. 02, 2009, pp. 21-35.

Schein, Edgar H. 2004. *Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco: Jossey-Bass.

Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N., dan Uhl-Bien, M. 1996. *Organizational Behavior,* 6th Edition. New Jersey: John Wiley and Sons, Inc.

Sembiring, Jafar. *Budaya Organisasi dan Konflik: Rangkuman Berbagai Hasil Penelitian*. Jurnal Manajemen Indonesia Vol. 9 No. 2, Mei 2009, pp. 15-30.

Siagian, Sondang. P. 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: PT Rineka Cipta.

Sianipar, Anggie Rumondang Berliana dan Kristiana Haryanti. *Hubungan Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja dengan Intensi Turnover pada Karyawan Bidang Produksi CV. X*. Psikodimensia Vol. 13 No.1, Januari-Juni 2014, pp 98 – 114.

Steers, R.M. *Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment*. Administrative Science Quarterly, Vol. 22, 1977, pp 46-56.

Subagyo, Amir. *Pengaruh Lingkungan Kerja dan Self Efficacy terhadap Komitmen Organisasional Dosen Politeknik Negeri Semarang*. Jurnal ORBITH, Vol. 10, No. 1, Maret 2014, pp. 74-81.

Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Sulistianto, Eko. *Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, serta Kompensasi terhadap Komitmen Organisasi Pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Jawa Tengah*. Skripsi, 2009. Tidak dipublikasikan.

Sunarsih. *Transformational Leadership in a Time of Organizational Change*. Journal of Management and Business. 5 Vol 2 2001, pp 106-116.

Supriyanto, Achmad Sani dan Masyhuri Machfudz. 2010. *Metodologi Riset Manajemen Sumberdaya Manusia*. Malang: UIN MALIKI PRESS

Suryani, Dewi dan Budiono. *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening pada PT. Kerta Rajasa Raya*. Journal of Research in Economics and Management, Vo. 16, No. 1, Januari-Juni (Semester I) 2016, pp. 29-43.

Su-Yung Fu. *The Relationship among Transformational Leadership, Organizational Commitment and Citizenship Behavior: The Case of Expatriates*. Master's Tesis. 2000. Tidak dipublikasikan.

Tania, Anastasia dan Eddy M. Sutanto. *Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Karyawan PT. DAI KNIFE di Surabaya.* Jurnal AGORA, Vol. 1, No. 3, (2013).

Taruno, F.X. Soewarto Citro., Armanu Thoyib, Djumilah Zain, dan Mintarti Rahayu. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Dosen dengan Kepuasan Kerja dan Moivasi Kerja sebagai Mediator (Studi pada Perguruan Tinggi Swasta di Jayapura)*. Jurnal Aplikasi Manajemen, Vol. 10, No 3, September 2012, pp. 495-509.

Thoyib, Armanu. *Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, dan Kinerja: Pendekatan Konsep*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol. 7 No. 1, Maret 2005, pp 60-73.

Tobing, Diana Sulianti K. L. *Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III di Sumatera Utara*. JURNAL MANAJEMEN DAN KEWIRAUSAHAAN, VOL.11, NO. 1, MARET 2009: 31-37.

Usman Hadi. 2018. *"Indonesia Punya 956 Startup dalam 4 Tahun"*, diakses pada tanggal 1 Mei 2019 dari https://finance.detik.com/berita-ekonomi-bisnis/d-4272928/indonesia-punya-956-startup-dalam-4-tahun

Uzzaman, Anis. 2015. *StartupPedia*. Yogyakarta: Bentang Pustaka.

Wijayani, Tabita Rionica Ayu Wijayani., Sri Utami, dan Eni Witcahyo. *Hubungan Antara Profil Budaya Organisasi (Menggunakan Pendekatan*

Competing Values Framework) dengan Kinerja Organisasi Puskesmas di Kabupaten Jember Tahun 2012. E-Jurnal Pustaka Kesehatan, Vol. 2, No. 2, Mei 2014, pp. 300-307.

Winardi, Jasman J. Ma'ruf dan Said Musnadi. *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Dinas Pengairan Provinsi Aceh)*. Jurnal Ilmu Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala, Vol. 1, No. 1, Mei 2012.

Wulansari, Rista Eka. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional melalui Budaya Adhokrasi terhadap Kinerja Karyawan pada Pemimpin Perempuan di PT. Adib Global Food Supplies Cabang Surabaya Karyawan.* Jurnal Ilmu Manajemen, Vol. -, No. -, Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya, 2016.

Yamin, Sofyan dan Heri Kurniawan. 2011. *Generasi Baru Mengolah Data Penelitian dengan Partial Least Square Path Modeling*. Jakarta: Salemba Infotek.

Yousef, Darwish, A. *Organizational Commitment: A mediator of the Relationship of Leadership Behavior with Job Satisfaction and Performance in a non-Western Country*. Journal of Managerial Psychology. Vol. 15. No. 1. 2000, pp 6-28.

Yukl, Gary. 2010. *Leadership in Organization.* Alih Bahasa oleh Udaya Jusuf: Kepemimpinan dalam Organisasi. Jakarta: Prehallindo.

Lampiran 1

KUISIONER PENELITIAN

Nama Lengkap : ……

Jenis Kelamin : L/P

Usia : … th

Lama bekerja : …th

Gaya Kepemimpinan

Pemimpin yang dimaksud dalam penelitian ini adalah pemimpin dalam perusahaan *start-up*, yaitu: CEO PT. Qiscus Tekno Indonesia.

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	CEO memberi pujian jika target yang ditetapkan berhasil saya capai					
2.	Jika muncul permasalahan, CEO mengambil tindakan sebelum masalah menjadi kronis					
3.	CEO memberitahu dengan detail standar dalam melakukan pekerjaan					
4.	CEO memantau langsung pekerjaan saya					
5.	CEO melacak ada atau tidaknya kesalahan dalam pekerjaan yang saya lakukan					
6.	CEO membuat saya percaya diri dalam melakukan pekerjaan yang saya lakukan					
7.	CEO mendorong saya untuk lebih kreatif dalam melakukan ppekerjaan yang saya lakukan					
8.	CEO mengembangkan kemampuan saya dalam melakukan pekerjaan yang saya lakukan					
9.	CEO memberi perhatian personal kepada saya					
10.	CEO menjadi contoh yang baik bagi saya					

Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karekteristik inti tentang bagaimana melakukan sesuatu dalam
organisasi.

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
11.	PT. Qiscus Tekno Indonesia memiliki standar aturan dan prosedur yang jelas					
12.	Hubungan CEO dengan saya hanya berdasarkan hubungan pekerjaan					
13.	Penempatan dan promosi berdasarkan prestasi kerja					
14.	Penempatan dan promosi berdasarkan keahlian					
15.	Pelaksanaan tugas berdasarkan pada prosedur yang jelas					
16.	PT. Qiscus Tekno Indonesia berorientasi pada tujuan					
17.	PT. Qiscus Tekno Indonesia berfokus pada kemampuan menghasilkan laba					
18.	PT. Qiscus Tekno Indonesia menetapkan target yang ketat					
19.	PT. Qiscus Tekno Indonesia memiliki fokus lebih pada konsumen					
20.	CEO menjadi figur orang tua					
21.	Pengambilan keputusan dalam PT. Qiscus Tekno Indonesia berdasarkan keputusan kelompok					
22.	PT. Qiscus Tekno Indonesia memiliki lingkungan kerja yang saling membantu (kolektivitas)					
23.	Setiap karyawan selalu terlibat dalam setiap program PT. Qiscus Tekno Indonesia					
24.	Setiap karyawan selalu siap menghadapi tantangan perubahan					
25.	Setiap karyawan memiliki tanggung jawab yang berbeda-beda					
26.	PT. Qiscus Tekno Indonesia memiliki lingkungan kerja yang dinamis					
27.	PT. Qiscus Tekno Indonesia memiliki lingkungan kerja yang kreatif					
28.	Terdapat dorongan agar setiap karyawan terus melakukan inovasi pada produk					

Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional sebagai suatu tingkatan di mana individu mengidentifikasi dan terlibat dengan organisasinya dan/atau tidak ingin meninggalkannya. Komitmen organisasional merupakan tingkat loyalitas yang dirasakan individu terhadap organisasi.

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Saya merasa bahagia bekerja di PT. Qiscus Tekno Indonesia					
2	Saya merasa nyaman bekerja di PT. Qiscus Tekno Indonesia					
3	Saya memiliki ketertarikan emosional dengan PT. Qiscus Tekno Indonesia					
4	Saya merasa sebagai bagian dari PT. Qiscus Tekno Indonesia					
5	Saya merasa butuh untuk bekerja di PT. Qiscus Tekno Indonesia					
6	Saya merasa tergantung dengan PT. Qiscus Tekno Indonesia					
7	Saya merasa memiliki kehidupan yang stabil di PT. Qiscus Tekno Indonesia					
8	Saya merasa terdapat pengorbanan pribadi untuk bekerja di PT. Qiscus Tekno Indonesia					
9	Saya memiliki alternatif lain selain bekerja di PT. Qiscus Tekno Indonesia					
11	Saya merasa memiliki kewajiban pada PT. Qiscus Tekno Indonesia					
12	PT. Qiscus Tekno Indonesia menekankan pentingnya kesetiaan bekerja					
13	Saya merasa bersalah jika meninggalkan (keluar) dari PT. Qiscus Tekno Indonesia					
14	Saya merasa hutang budi pada PT. Qiscus Tekno Indonesia					
10	Saya akan keluar dari PT. Qiscus Tekno Indonesia jika ada perusahaan lain yang menawarkan gaji yang lebih baik					

Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas–tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu.

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
41.	Saya menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas sesuai standar mutu PT. Qiscus Tekno Indonesia					
42.	Saya menyelesaikan pekerjaan dengan penuh ketelitian					
43.	Saya menyelesaikan pekerjaan dengan rapi					
44.	Saya menyelesaikan pekerjaan dengan tuntas					
45.	Saya menyelesaikan pekerjaan dengan kuantitas sesuai standar PT. Qiscus Tekno Indonesia					
46.	Saya menyelesaikan pekerjaan melampaui standar PT. Qiscus Tekno Indonesia					
47.	Saya menyelesaikan pekerjaan melampaui jumlah yang dihasilkan rekan kerja satu bagian					
48.	Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai tenggat waktu					
49.	Saya menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari yang dilakukan rekan kerja lainnya					
50.	Saya memaksimalkan sisa waktu kerja untuk menyelesaikan pekerjaan yang lainnya					

Lampiran 2

TABULASI KUISIONER

1. Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)

	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5
Resp.1	5	5	4	5	5	5	5	5	3	5
Resp.2	4	4	4	2	4	4	4	4	3	3
Resp.3	4	5	2	2	2	4	4	3	3	5
Resp.4	5	4	3	2	2	4	4	4	4	5
Resp.5	3	4	3	2	2	3	3	3	2	4
Resp.6	3	2	2	2	2	3	3	4	4	4
Resp.7	4	4	4	3	3	4	5	5	4	5
Resp.8	5	2	1	1	1	4	4	2	4	5
Resp.9	4	4	3	2	3	4	5	3	3	4
Resp.10	2	5	3	4	5	2	2	2	2	4
Resp.11	3	4	5	4	4	5	5	5	5	5
Resp.12	5	4	3	4	4	4	4	4	4	5
Resp.13	5	5	4	2	4	5	5	5	5	5
Resp.14	5	5	5	3	3	4	4	4	4	5
Resp.15	4	4	2	1	1	4	4	5	4	5
Resp.16	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5
Resp.17	5	5	4	1	2	4	4	4	4	4
Resp.18	4	4	3	4	4	5	5	5	5	5
Resp.19	4	5	4	3	3	4	4	4	3	3
Resp.20	5	5	3	4	4	3	4	4	3	4
Resp.21	5	4	4	4	3	3	4	3	3	4
Resp.22	5	5	3	2	4	5	5	5	5	5
Resp.23	4	1	1	1	3	4	4	3	4	5
Resp.24	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5
Resp.25	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
Resp.26	4	4	4	2	4	4	4	4	3	5
Resp.27	5	4	2	3	4	4	5	4	4	4
Resp.28	3	4	3	3	2	3	3	2	2	3
Resp.29	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4
Resp.30	4	4	3	3	4	5	5	4	4	4

2. Variabel Budaya Organisasi (X2)

a. *Hierarchy* (X2.1) dan *Market* (X2.2)

	X2.1.1	X2.1.2	X2.1.3	X2.1.4	X2.1.5	X2.2.1	X2.2.2	X2.2.3	X2.2.4
Resp.1	4	2	5	5	5	5	3	4	2
Resp.2	3	4	5	5	4	3	3	3	4
Resp.3	4	2	4	5	5	5	4	4	5
Resp.4	3	2	4	4	3	5	2	2	5
Resp.5	3	2	2	2	2	4	4	3	4
Resp.6	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Resp.7	4	4	5	5	4	5	5	4	5
Resp.8	5	2	5	4	5	5	1	2	2
Resp.9	4	4	5	4	3	4	3	4	5
Resp.10	3	5	5	5	5	5	5	5	5
Resp.11	5	2	5	5	3	5	5	3	4
Resp.12	4	4	4	4	4	4	4	4	4

	X2.1.1	X2.1.2	X2.1.3	X2.1.4	X2.1.5	X2.2.1	X2.2.2	X2.2.3	X2.2.4
Resp.13	4	4	5	5	4	5	5	5	5
Resp.14	5	2	4	4	4	5	4	4	4
Resp.15	4	3	5	5	4	4	4	4	4
Resp.16	4	3	4	4	5	4	4	3	5
Resp.17	4	4	4	5	4	5	3	3	3
Resp.18	3	5	4	5	4	5	5	4	4
Resp.19	3	3	3	3	4	5	5	4	4
Resp.20	2	2	5	5	4	4	4	4	4
Resp.21	3	4	3	4	3	4	4	4	4
Resp.22	3	2	4	5	3	5	5	5	4
Resp.23	3	3	3	5	4	4	5	3	3
Resp.24	4	5	5	5	4	5	5	4	4
Resp.25	3	3	3	4	3	4	4	3	4
Resp.26	3	4	4	4	3	3	3	3	4
Resp.27	4	4	4	4	4	5	4	4	4
Resp.28	4	3	3	3	4	5	2	2	4
Resp.29	3	3	4	4	3	5	5	3	4
Resp.30	2	2	3	3	2	4	4	4	4

b. *Clan* (X2.3) dan *Adhocracy* (X2.4)

	X2.3.1	X2.3.2	X2.3.3	X2.3.4	X2.4.1	X2.4.2	X2.4.3	X2.4.4	X2.4.5
Resp.1	2	5	5	3	5	5	5	5	5
Resp.2	3	4	4	3	3	4	4	4	4
Resp.3	4	4	5	4	4	4	4	4	4
Resp.4	2	2	4	3	2	4	4	5	4
Resp.5	2	3	4	2	2	4	4	4	2
Resp.6	1	4	4	3	4	4	4	4	3
Resp.7	4	5	5	2	4	5	4	5	5
Resp.8	3	2	4	3	4	3	4	5	3
Resp.9	3	4	5	3	5	3	4	5	5
Resp.10	1	5	5	5	5	5	5	5	5
Resp.11	5	5	5	5	5	5	5	4	3
Resp.12	5	4	4	4	5	5	5	5	5
Resp.13	5	5	5	5	4	5	5	5	5
Resp.14	4	5	5	5	5	5	5	5	5
Resp.15	4	4	5	4	4	4	4	5	5
Resp.16	5	5	5	4	5	5	5	5	5
Resp.17	3	5	5	5	5	4	5	5	5
Resp.18	5	5	5	5	5	5	4	4	4
Resp.19	2	3	5	5	3	4	5	5	5
Resp.20	4	5	5	4	5	5	5	4	5
Resp.21	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Resp.22	5	5	5	5	4	4	5	5	5
Resp.23	4	3	4	3	4	5	5	4	3
Resp.24	5	1	5	4	5	5	4	5	5
Resp.25	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Resp.26	3	4	4	2	4	4	4	4	4
Resp.27	3	4	5	4	4	4	5	5	5
Resp.28	3	2	5	5	4	5	5	4	3
Resp.29	3	4	4	3	3	4	5	4	4
Resp.30	4	4	4	4	4	4	4	4	4

3. Variabel Komitmen Organisasional (Y1)

	Y1.1.1	Y1.1.2	Y1.1.3	Y1.1.4	Y1.2.1	Y1.2.2	Y1.2.3	Y1.2.4	Y1.2.5	Y1.2.6	Y1.3.1	Y1.3.2	Y1.3.3	Y1.3.4
Resp.1	5	5	5	5	4	3	5	5	4	5	3	2	4	4
Resp.2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	5	5
Resp.3	5	5	4	4	4	3	4	3	5	5	4	2	4	4
Resp.4	5	5	5	5	4	3	4	3	5	3	2	3	3	3
Resp.5	3	3	3	4	4	3	3	3	2	4	2	2	4	4
Resp.6	4	5	4	4	3	3	3	3	4	5	3	4	5	4
Resp.7	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	1	2	4
Resp.8	4	4	4	4	2	2	3	2	4	3	2	2	2	2
Resp.9	4	5	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3
Resp.10	4	4	4	4	4	2	5	2	4	4	5	2	3	5
Resp.11	4	5	5	5	3	2	3	1	5	3	2	2	4	2
Resp.12	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5
Resp.13	5	5	5	5	3	3	3	2	5	5	4	1	1	1
Resp.14	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3
Resp.15	4	4	4	4	4	1	4	2	5	5	3	3	3	5
Resp.16	5	5	5	5	5	4	5	3	5	3	1	5	5	5
Resp.17	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	3	3	4
Resp.18	5	5	5	5	4	2	3	4	4	5	4	3	4	4
Resp.19	4	4	2	4	4	4	4	4	3	4	3	2	4	3
Resp.20	4	4	3	4	3	2	3	2	4	4	3	2	2	2
Resp.21	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	3	2	3	4
Resp.22	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Resp.23	4	5	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	5	3
Resp.24	5	5	5	5	4	4	4	1	5	5	5	4	5	5
Resp.25	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4
Resp.26	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	3	3	3	2
Resp.27	4	4	4	5	4	2	3	3	4	4	4	2	3	2
Resp.28	3	4	2	4	4	3	4	4	5	3	2	2	2	4
Resp.29	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3
Resp.30	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4

4. Variabel Kinerja Karyawan (Y2)

	Y2.1.1	Y2.1.2	Y2.1.3	Y2.1.4	Y2.2.1	Y1.2.2	Y1.2.3	Y1.3.1	Y1.3.2	Y1.3.3
Resp.1	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3
Resp.2	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3
Resp.3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4
Resp.4	4	3	3	5	4	4	3	5	3	3
Resp.5	3	4	4	2	3	4	2	2	2	2
Resp.6	4	3	3	3	3	3	1	4	5	3
Resp.7	4	5	4	4	4	3	2	4	3	3
Resp.8	2	4	4	4	2	2	2	3	3	3
Resp.9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
Resp.10	4	4	3	5	5	5	3	5	3	4
Resp.11	4	5	4	3	3	3	3	3	3	2
Resp.12	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4
Resp.13	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4
Resp.14	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3
Resp.15	5	4	4	4	4	3	3	4	3	3
Resp.16	4	4	4	4	4	3	3	5	3	5
Resp.17	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5

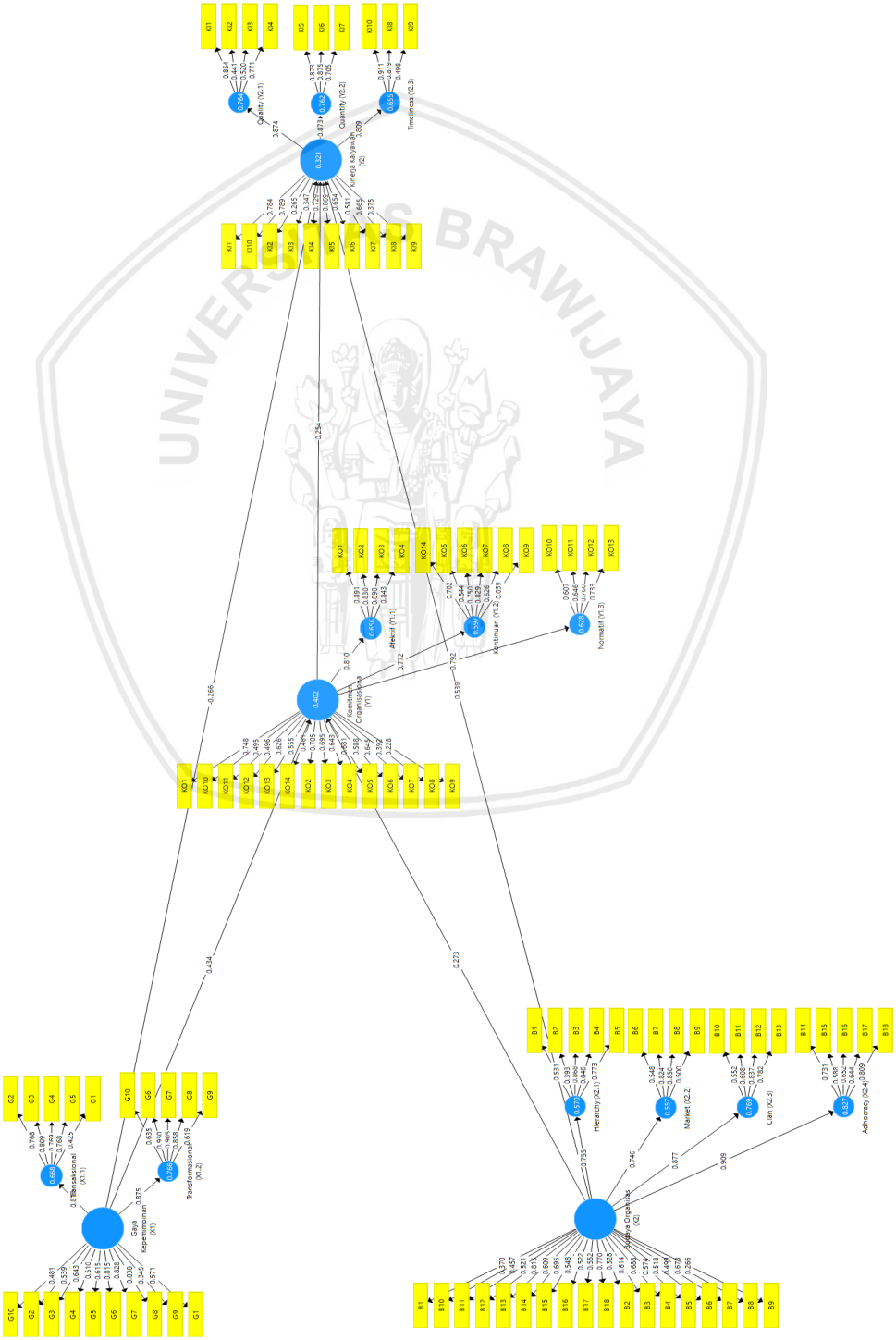
	Y2.1.1	Y2.1.2	Y2.1.3	Y2.1.4	Y2.2.1	Y1.2.2	Y1.2.3	Y1.3.1	Y1.3.2	Y1.3.3
Resp.18	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4
Resp.19	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3
Resp.20	4	4	4	4	4	3	2	4	3	4
Resp.21	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4
Resp.22	4	4	4	4	3	2	3	5	2	4
Resp.23	3	4	3	3	3	3	3	2	3	1
Resp.24	4	4	4	4	4	3	1	4	1	4
Resp.25	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4
Resp.26	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Resp.27	4	4	4	5	4	4	3	2	3	3
Resp.28	4	4	4	4	5	4	3	5	4	5
Resp.29	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3
Resp.30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

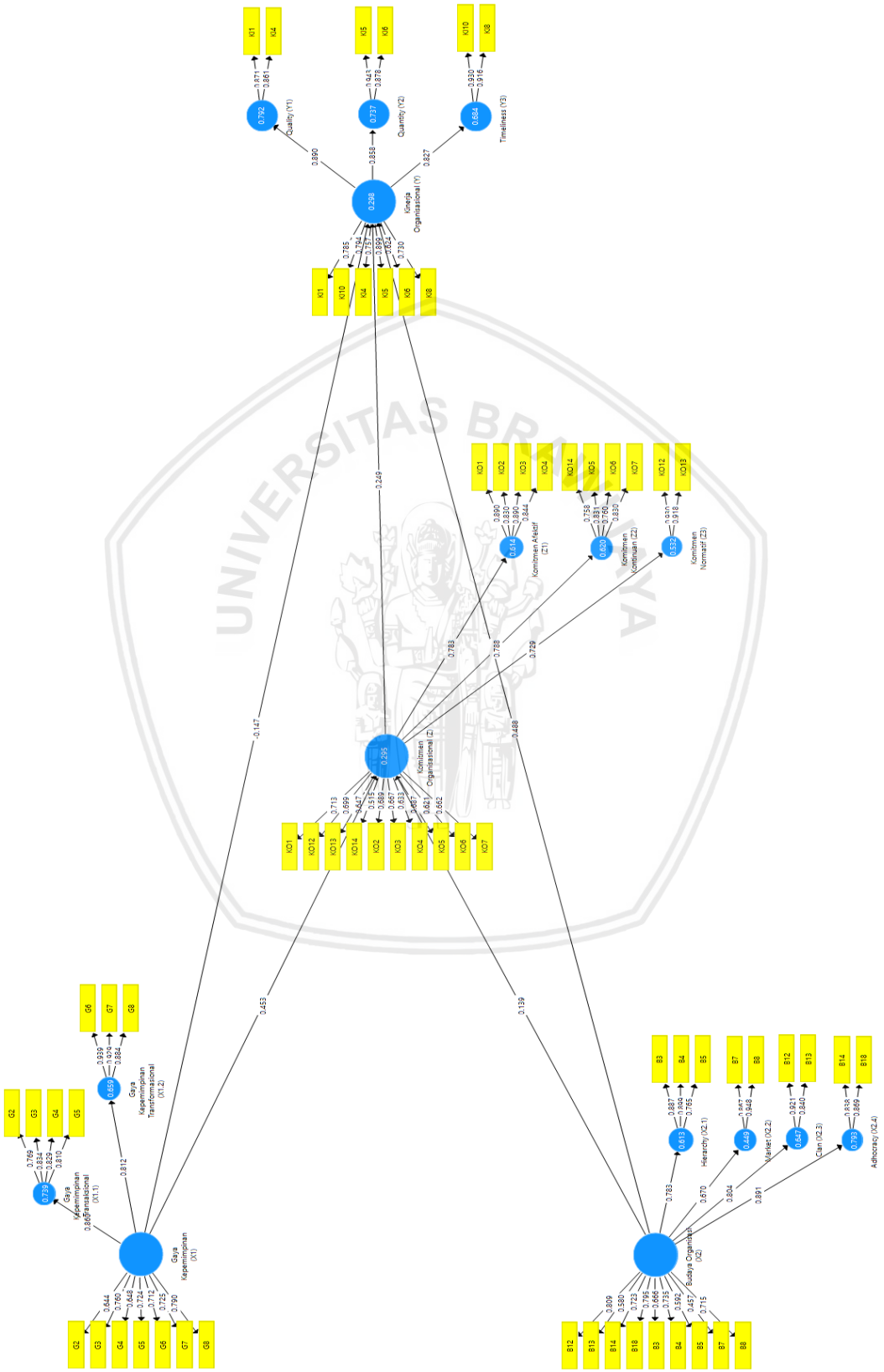
Lampiran 3

HASIL UJI KUALITAS DATA

1. Uji Validitas
   a. *Output* Awal

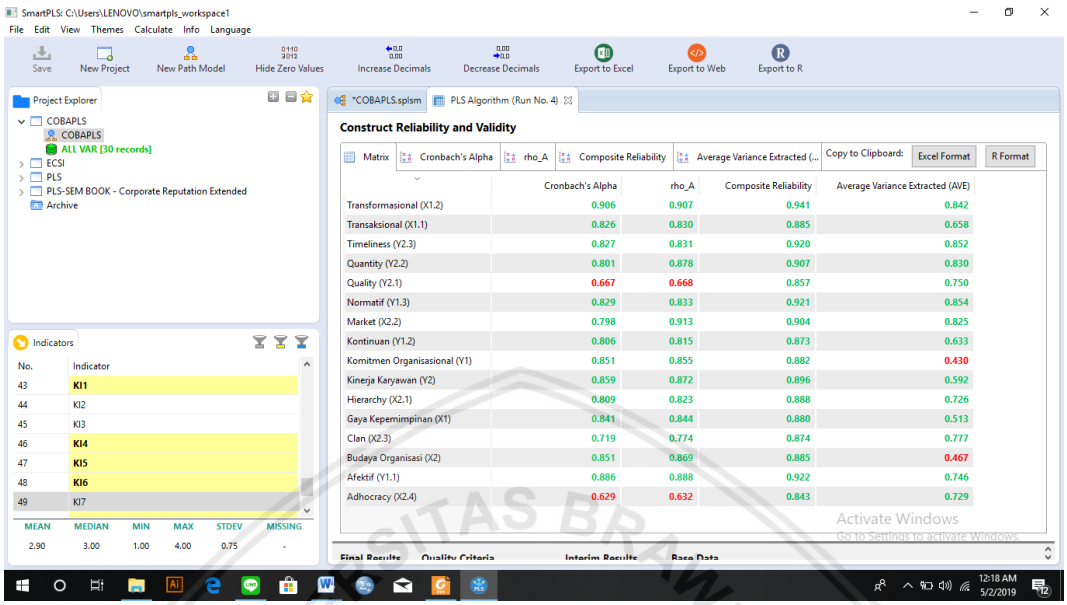


b. Setelah Indikator Tidak Valid Dihilangkan



repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

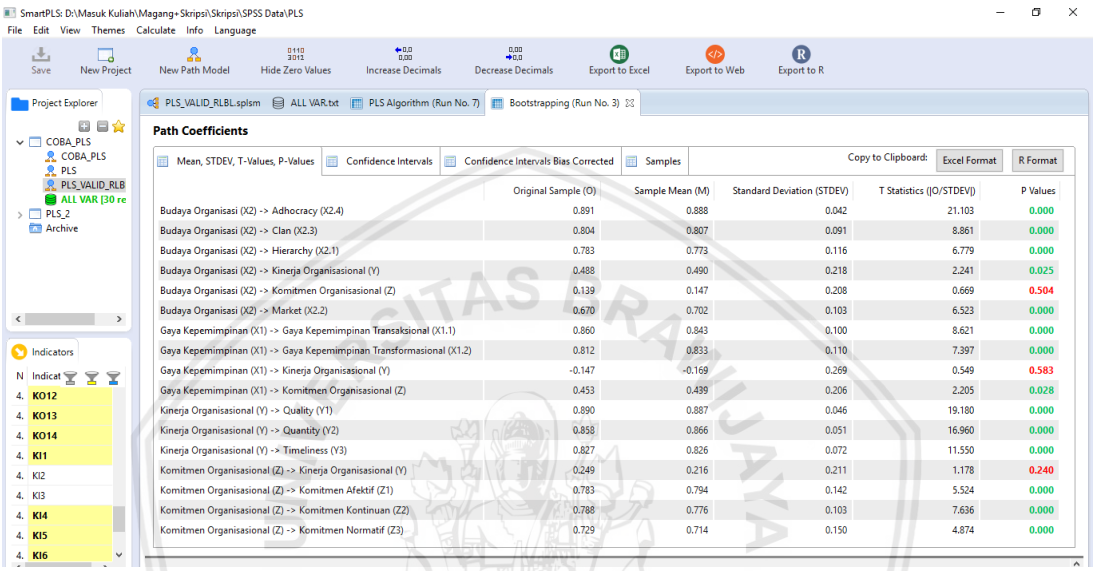
2. Uji Reliabilitas



Lampiran 4

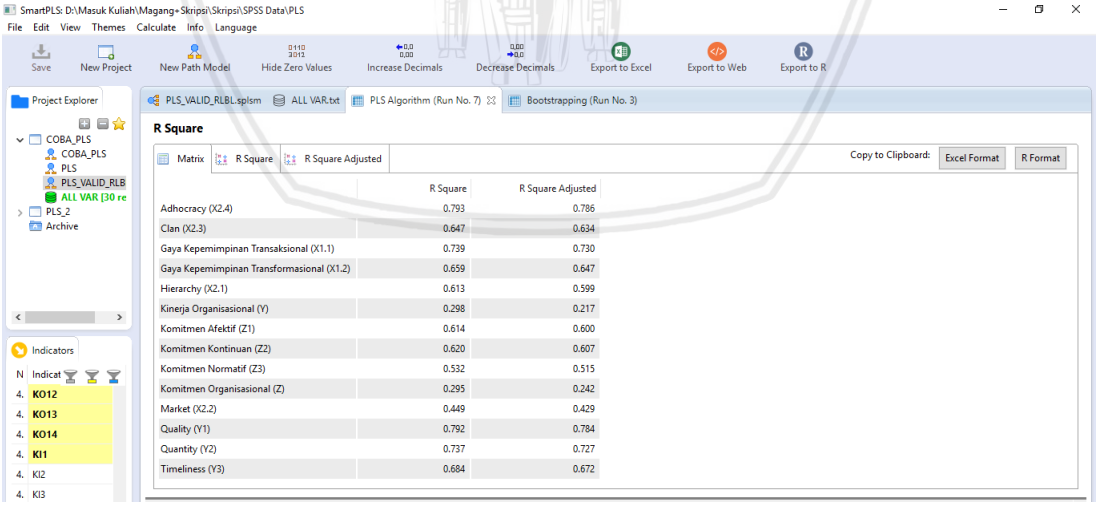
HASIL UJI *SmartPLS*

1. *Path Coefficients*



	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (|O/STDEV|)	P Values
Budaya Organisasi (X2) -> Adhocracy (X2.4)	0.891	0.888	0.042	21.103	0.000
Budaya Organisasi (X2) -> Clan (X2.3)	0.804	0.807	0.091	8.861	0.000
Budaya Organisasi (X2) -> Hierarchy (X2.1)	0.783	0.773	0.116	6.779	0.000
Budaya Organisasi (X2) -> Kinerja Organisasional (Y)	0.488	0.490	0.218	2.241	0.025
Budaya Organisasi (X2) -> Komitmen Organisasional (Z)	0.139	0.147	0.208	0.669	0.504
Budaya Organisasi (X2) -> Market (X2.2)	0.670	0.702	0.103	6.523	0.000
Gaya Kepemimpinan (X1) -> Gaya Kepemimpinan Transaksional (X1.1)	0.860	0.843	0.100	8.621	0.000
Gaya Kepemimpinan (X1) -> Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1.2)	0.812	0.833	0.110	7.397	0.000
Gaya Kepemimpinan (X1) -> Kinerja Organisasional (Y)	-0.147	-0.169	0.269	0.549	0.583
Gaya Kepemimpinan (X1) -> Komitmen Organisasional (Z)	0.453	0.439	0.206	2.205	0.028
Kinerja Organisasional (Y) -> Quality (Y1)	0.890	0.887	0.046	19.180	0.000
Kinerja Organisasional (Y) -> Quantity (Y2)	0.858	0.866	0.051	16.960	0.000
Kinerja Organisasional (Y) -> Timeliness (Y3)	0.827	0.826	0.072	11.550	0.000
Komitmen Organisasional (Z) -> Kinerja Organisasional (Y)	0.249	0.216	0.211	1.178	0.240
Komitmen Organisasional (Z) -> Komitmen Afektif (Z1)	0.783	0.794	0.142	5.524	0.000
Komitmen Organisasional (Z) -> Komitmen Kontinuan (Z2)	0.788	0.776	0.103	7.636	0.000
Komitmen Organisasional (Z) -> Komitmen Normatif (Z3)	0.729	0.714	0.150	4.874	0.000

2. R-*Square*



	R Square	R Square Adjusted
Adhocracy (X2.4)	0.793	0.786
Clan (X2.3)	0.647	0.634
Gaya Kepemimpinan Transaksional (X1.1)	0.739	0.730
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1.2)	0.659	0.647
Hierarchy (X2.1)	0.613	0.599
Kinerja Organisasional (Y)	0.298	0.217
Komitmen Afektif (Z1)	0.614	0.600
Komitmen Kontinuan (Z2)	0.620	0.607
Komitmen Normatif (Z3)	0.532	0.515
Komitmen Organisasional (Z)	0.295	0.242
Market (X2.2)	0.449	0.429
Quality (Y1)	0.792	0.784
Quantity (Y2)	0.737	0.727
Timeliness (Y3)	0.684	0.672