PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (STUDI PADA PT. KARYA BERSAMA ABADI TRANS SEMARANG)

Disusun oleh:
Adrian Bagus Satriatama
NIM. 165020207111054

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Meraih
Derajat Sarjana Manajemen

KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
JURUSAN MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG
2021

Pengalaman Kerja

PT. Kereta Api Indonesia (KAI) DAOP VI Yogyakarta pada Divisi SDM dan Umum, Tahun 2019.

Ekspedisi Muatan Kapal Laut EMKL Barokah Logistik Semarang pada Divisi Dokumen dan Survei Lapangan, Tahun 2017.

KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jalan MT. Haryono 165 Malang 6541, Indonesia
Telp. +62341-555000 (Hunting), 551396, Fax.553834
E-mail : feb@ub.ac.id http://www.feb.ac.id

LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi dengan Judul

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (STUDI PADA PT. KARYA BERSAMA ABADI TRANS SEMARANG)

Yang disusun oleh :

Nama	: ADRIAN BAGUS SATRIATAMA
NIM	: 165020207111054
Jurusan	: MANAJEMEN
Konsentrasi	: SUMBER DAYA MANUSIA

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada Tanggal 28 Januari 2021 dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

1. Rahaditya Yunianto, SE., MM.
   NIP: 2013048406211001
   (Sebagai Pembimbing)

2. Prof. Noermijati, SE., MTM., Ph.D
   NIP: 19611108 198601 2 002
   (Sebagai Penguji I)

3. Agung Nugroho Adi, SE, MM, MM.HRM
   NIP: 2013048409291001
   (Sebagai Penguji II)

Malang. 02 Maret 2021
Ketua Program Studi S1 Manajemen,

Dr. Dra. Nur Khusniyah Indrawati, M.Si.,CSRS.,CFP
NIP.196306221988022001

KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jalan MT. Haryono 165 Malang 6541, Indonesia
Telp. +62341-555000 (Hunting), 551396, Fax.553834
E-mail : feb@ub.ac.id http://www.feb.ac.id

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini, saya :

N a m a	:	Adrian Bagus Satriatama
Tempat/Tgl. Lahir	:	Surabaya, 11 Juli 1997
Nomor Induk	:	165020207111054
Jurusan	:	S-1 Manajemen
Konsentrasi	:	Sumber Daya Manusia
Alamat	:	Jalan Setia Bakti Rt02 Rw02, Kec. Karangrejo, Kab. Magetan

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa **SKRIPSI** berjudul :

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (STUDI PADA PT. KARYA BERSAMA ABADI TRANS SEMARANG)

Yang saya tulis adalah benar-benar hasil karya saya sendiri dan bukan merupakan plagiat atau saduran dari Skripsi orang lain. Apabila dikemudian hari ternyata pernyataan saya tidak benar, maka saya bersedia menerima sangsi akademis yang berlaku (dicabutnya predikat kelulusan dan gelar kesarjanaannya).

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, untuk dapat dipergunakan bilamana diperlukan.

Malang, 02 Maret 2021

Mengetahui,
Dosen Pembimbing

Rahaditya Yunianto, SE., MM.
NIP. 2013048406211001

Yang membuat pernyataan

Adrian Bagus Satriatama
NIM. 165020207111054

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR ..... **i**
DAFTAR ISI ..... **iii**
DAFTAR TABEL ..... **viii**
DAFTAR GAMBAR ..... **ix**
DAFTAR LAMPIRAN ..... **x**
ABSTRAK ..... **xi**
ABSTRACT ..... **xii**
BAB I: PENDAHULUAN **1**
1.1 Latar Belakang 1
1.2 Rumusan Masalah 6
1.3 Tujuan Penelitian 7
1.4 Manfaat Penelitian 8
BAB II: KAJIAN PUSTAKA **10**
2.1 Penelitian Terdahulu 10
2.2 Teori Yang Digunakan 15
2.2.1 Budaya Organisasi 15
A. Pengertian Budaya Organisasi 15
B. Proses Terbentuknya Budaya Organisasi 16
C. Fungsi Budaya Organisasi 18
D. Karakteristik Budaya Organisasi 19
E. Unsur Budaya Organisasi 21
F. Manfaat Budaya Organisasi 21
2.2.2 Gaya Kepemimpinan 22
A. Definisi Kepemimpinan 22
B. Fungsi Kepemimpinan 23
C. Definisi Gaya Kepemimpinan 25

D. Definisi Gaya Kepemimpinan Transformasional 26
E. Komponen Kepemimpinan Transformasional 27
2.2.3 Kinerja Karyawan 28
A. Pengertian Kinerja Karyawan 28
B. Tujuan Penilaian Kinerja 29
C. Pengukuran Kinerja 30
2.2.4 Komitmen Organisasional 31
A. Pengertian Komitmen organisasional 31
B. Komponen Komitmen organisasional 32
C. Faktor Yang Mepempengaruhi Komitmen organisasional 32
D. Unsur Unsur Komitmen organisasional 33
2.3 Kerangka Pikir Penelitian 33
2.4 Kerangka Hipotesis 36
2.4.1 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan 36
2.4.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan 37
2.4.3 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional 37
2.4.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasional 38
2.4.5 Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan 38
2.4.6 Komitmen Organisasional Memediasi Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan 39
2.4.7 Komitmen Organisasional Memediasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan 39
BAB III: METODE PENELITIAN 41
3.1 Jenis Penelitian 41
3.2 Lokasi Penelitian 41
3.3 Populasi dan Sampel Penelitian 42
3.3.1 Populasi 42

3.3.2 Sampel 42
3.4 Sumber Data 43
3.5 Metode Pengumpulan Data 44
3.6 Definisi Operasional Variabel Penelitian 45
3.6.1 Variabel Bebas (Independen) 45
3.6.2 Variabel Terikat (Dependen) 48
3.6.3 Variabel Perantara (Mediating atau Intervening Variabel) 49
3.7 Skala Pengukuran 52
3.8 Uji Instrumen Penelitian 53
3.8.1 Uji Validitas 53
3.8.2 Uji Reliabilitas 54
3.9 Metode Analisis Data 55
3.9.1 Analisis Statistik Deskriptif 55
3.9.2 Analisis Jalur (*Path Analysis*) 55
A. Uji Normalitas 56
B. Uji Linearitas 56
C. Uji Heteroskedastisitas 57
D. Uji Multikolinearitas 57
3.10 Uji Koefisien Determinasi (R^2) 59
3.11 Uji Hipotesis 60
3.11.1 Uji Hipotesis Secara Parsial 60
3.12 Uji Sobel: Pengujian Variabel Mediasi 61
BAB IV: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN 62
4.1 Gambaran Objek Penelitian 62
4.1.1 Sejarah Singkat PT. Karya Bersama Abadi Trans 62
4.1.2 Visi dan Misi PT. Karya Bersama Abadi Trans 63
4.1.3 Struktur Organisasi PT. Karya Bersama Abadi Trans 63
4.1.4 Logo PT. Karya Bersama Abadi Trans 64
4.1.5 Lokasi PT. Karya Bersama Abadi Trans 65

4.2 Deskripsi Karakteristik Responden 65
4.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin 66
4.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia 66
4.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan 67
4.2.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja 68
4.3 Uji Instrumen Penelitian 68
4.3.1 Hasil Uji Validitas 69
4.3.2 Hasil Uji Reliabilitas 71
4.4 Analisis Data 72
4.4.1 Analisis Statistik Deskriptif 72
A. Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi 73
B. Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional 75
C. Distribusi Frekuensi Variabel Komitmen Organisasional 77
D. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan 79
4.4.2 Analisis Jalur (*Path Analysis*) 80
A. Hasil Uji Asumsi Klasik 81
B. Koefisien Jalur X Terhadap Z 86
C. Koefisien Jalur X dan Z Terhadap Y 87
D. Analisis Jalur Pertama 89
E. Analisis Jalur Kedua 90
4.5 Uji Koefisien Determinasi (R^2) 92
4.5.1 Hasil Uji Koefisien Determinasi ($R^2$1) X Terhadap Z 92
4.5.2 Hasil Uji Koefisien Determinasi ($R^2$2) X dan Z Terhadap Y 93
4.6 Hasil Uji Hipotesis 95
4.6.1 Hasil Uji Hipotesis Secara Parsial 95
A. Hasil Uji Parsial Pengaruh X Terhadap Y 95
B. Hasil Uji Parsial Pengaruh X Terhadap Z 96
C. Hasil Uji Parsial Pengaruh Z Terhadap Y 98

4.7 Hasil Uji Sobel: Pengujian Variabel Mediasi 98
4.7.1 Uji Sobel Test Pertama 99
4.7.2 Uji Sobel Test Kedua 100
4.8 Pembahasan Hasil Penelitian 101
4.9 Implikasi Hasil Penelitian 105

BAB V: KESIMPULAN DAN SARAN 107
5.1 Kesimpulan 107
5.2 Saran 107
5.3 Keterbatasan Penelitian 109

DAFTAR PUSTAKA 110

LAMPIRAN 115

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu 10
Tabel 3.1 Indikator dan Item Penelitian 51
Tabel 3.2 Skala Likert 53
Tabel 3.3 Interval Nilai R *Square* 60
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin 66
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia 66
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan 67
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja 68
Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas 69
Tabel 4.6 Hasil Uji Reliabilitas 71
Tabel 4.7 Dasar Interpretasi Skor Nilai Rerata 72
Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi Budaya Organisasi 73
Tabel 4.9 Distribusi Frekuensi Gaya Kepemimpinan Transformasional 75
Tabel 4.10 Distribusi Frekuensi Komitmen Organisasional 77
Tabel 4.11 Distribusi Frekuensi Kinerja Karyawan 79
Tabel 4.12 Hasil Uji Normalitas 81
Tabel 4.13 Hasil Uji Linearitas 83
Tabel 4.14 Hasil Uji Multikolinearitas 85
Tabel 4.15 Hasil Uji Koefisien Jalur X Terhadap Z 86
Tabel 4.16 Hasil Uji Koefisien Jalur X dan Z Terhadap Y 88
Tabel 4.17 Hasil Uji Koefisien Determinasi ($R^2$1) 93
Tabel 4.18 Hasil Uji Koefisien Determinasi ($R^2$2) 94
Tabel 4.19 Hasil Uji Parsial X Terhadap Y 95
Tabel 4.20 Hasil Uji Parsial X Terhadap Z 97
Tabel 4.21 Hasil Uji Parsial Z Terhadap Y 98

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Proses Terbentuknya Budaya Organisasi 17
Gambar 2.2 Kerangka Pikir Penelitian..... 35
Gambar 2.3 Kerangka Hipotesis 36
Gambar 3.1 Model Analisis Jalur..... 58
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. Karya Bersama Abadi Trans 64
Gambar 4.2 Logo PT. Karya Bersama Abadi Trans 64
Gambar 4.3 Lokasi PT. Karya Bersama Abadi Trans Semarang..... 65
Gambar 4.4 Kantor PT. Karya Bersama Abadi Trans Semarang 65
Gambar 4.5 Diagram P-Plot Uji Normalitas 82
Gambar 4.6 Uji Heteroskedastisitas..... 84
Gambar 4.7 Analisis Jalur Pertama..... 90
Gambar 4.8 Analisis Jalur Kedua..... 91
Gambar 4.9 Hasil Perhitungan *Sobel Test* Pertama 99
Gambar 4.10 Hasil Perhitungan *Sobel Test* Kedua 100

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian 116
Lampiran 2 Frekuensi Jawaban Responden 119
Lampiran 3 Uji Validitas dan Reliabilitas 131
Lampiran 4 Uji Asumsi Klasik 137
Lampiran 5 Analisis Jalur Terhadap Z 140
Lampiran 6 Analisis Jalur Terhadap Y 141

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (STUDI PADA PT. KARYA BERSAMA ABADI TRANS SEMARANG)

Disusun Oleh:
Adrian Bagus Satriatama
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya
bagusadrian85@gmail.com

Dosen Pembimbing:
Rahaditya Yunianto, SE., MM.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasional sebagai variabel mediasi pada PT. Karya Bersama Abadi Trans Semarang, baik pengaruh secara langsung maupun tidak langsung. Jenis penelitian ini adalah *explanatory research* yang menjelaskan hubungan kausal antar variabel melalui pengujian hipotesis. Penelitian ini adalah penelitian deksriptif kuantitatif dengan menggunakan alat bantu kuesioner yang diukur dengan skala *likert*. Responden dari penelitian ini adalah karyawan PT. Karya Bersama Abadi Trans Semarang dengan jumlah sampel sebanyak 82. Pengambilan sampel menggunakan teknik *random sampling*. Pengujian instrumen penelitian dengan menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas. Teknik analisis data yang digunakan adalah *Path Analysis* dan uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, uji linearitas, uji heteroskedastisitas, uji multikolinearitas dengan *software* SPSS versi 20. Hasil penelitian ini adalah budaya organisasi mempunyai pengaruh secara langsung terhadap komitmen organisasional. Gaya kepemimpinan transformasional juga mempunyai pengaruh secara langsung terhadap komitmen organisasional. Komitmen organisasional mempunyai pengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi mempunyai pengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasional memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasional juga memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasional, Kinerja Karyawan

THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLES ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH ORGANIZATIONAL COMMITMENTS AS A MEDIATION VARIABLES (STUDY AT KARYA BERSAMA ABADI TRANS SEMARANG COMPANY)

By:
Adrian Bagus Satriatama
Faculty of Economics and Business, Universitas Brawijaya
bagusadrian85@gmail.com

Supervisor:
Rahaditya Yunianto, SE., MM.

ABSTRACT

This study aims to determine the influence of organizational culture and transformational leadership style on employee performance with organizational commitment as a mediating variable at Karya Bersama Abadi Trans Semarang Company, either directly or indirectly. The type of this research is explanatory study that explains the causal relationship between variables through hypothesis testing. This research is a quantitative descriptive study using a questionnaire that is measured by a Likert scale. Respondents of this study were employees of Karya Bersama Abadi Trans Semarang Company with a sample size of 82. Sampling using random sampling techniques. Study instrument by used validity and reliability test. The data analysis technique used is Path Analysis and classical assumption tests which include normality test, linearity test, heteroscedasticity test, and multicollinearity test with SPSS version 20 software. The result of this research is that organizational culture has a direct influence on organizational commitment. Transformational leadership style also has a direct influence on organizational commitment. Organizational commitment has a direct effect on employee performance. Organizational culture has a direct influence on employee performance. Transformational leadership style has a direct influence on employee performance. Organizational commitment mediates the influence of organizational culture on employee performance. Organizational commitment also has the effect of transformational leadership style on employee performance.

Keywords: Organizational Culture, Transformational Leadership Style, Organizational Commitment, Employee Performance

BAB I
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada masa ini globalisasi memiliki pengaruh yang dinilai sangat besar terhadap segala bidang terutama pada bidang bisnis, globalisasi membuat era perdagangan barang dan jasa antar negara di dunia khususnya di Indonesia menjadi lebih mudah dan cepat. Dengan semakin berkembang pesatnya dunia usaha serta segala kemudahan tersebut membuat persaingan bisnis antar perusahaan tidak dapat dihindari. Menurut Manullang (2005) salah satu penunjang agar suatu perusahaan mampu bersaing dalam bidang usahanya serta berhasil dalam mencapai tujuannya adalah melalui sumber daya manusia.

Dalam sebuah organisasi atau perusahaan, sumber daya manusia merupakan aset yang sangat vital, karena peran dan fungsinya yang sangat penting yaitu sebagai pengatur jalannya operasional di dalam suatu organisasi (Susiawan dan Muhid, 2015). Untuk menyelesaikan seluruh target yang ingin dicapai, di dalam perusahaan perlu adanya kinerja yang baik dari seluruh karyawan. Menurut Mangkunegara (2010) kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sebagaimana yang diungkapkan oleh Siagian (2002) untuk menciptakan kinerja karyawan yang baik dibutuhkan komitmen organisasional untuk mewujudkannya. Komitmen organisasional merupakan suatu keadaan karyawan memihak kepada perusahaan tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat

memelihara keanggotaannya dalam perusahaan itu (Robbins dan Judge, 2013). Baik atau buruk kinerja seorang karyawan ditentukan dari tinggi atau rendah komitmen yang dimiliki setiap individu terhadap organisasi dan pekerjaannya. Oleh sebab itu, perlu diperhatikan faktor-faktor yang dapat menjaga tingkat komitmen karyawan. Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi akan loyal bersama organisasi dan selalu memberikan yang terbaik bagi organisasi.

Menurut Wibowo (2016) kinerja karyawan ditentukan oleh dua faktor yang terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal meliputi bakat, kemampuan, dan kemauan serta upaya. Untuk itu kemampuan serta bakat yang dimiliki setiap tenaga kerja perlu dilatih dan dikembangkan dengan baik melalui manajemen sumber daya manusia. Tujuannya adalah untuk menghasilkan tenaga kerja yang berkualitas baik dari *skill*, pengetahuan, keterampilan dan pemikiran yang kreatif. Diharapkan dengan adanya hal tersebut tenaga kerja atau karyawan mampu berkembang dan memiliki produktivitas tinggi dalam bekerja.

Faktor eksternal menurut Wibowo (2016) terdiri atas pemimpin, budaya organisasi dan rekan kerja. Faktor pertama yang diidentifikasi mempengaruhi kinerja karyawan adalah budaya organisasi. Budaya organisasi menjadi salah satu unsur yang wajib dijaga dan diperhatikan, sebab budaya organisasi merupakan identitas sebuah perusahaan yang membedakan organisasi itu dari organisasi lain (Robbins dan Judge, 2013). Budaya organisasi terdiri dari aturan, norma, keyakinan, nilai-nilai tertentu yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja (Fahmi, 2016). Pada dasarnya organisasi terdiri dari sekumpulan individu yang berbeda-beda baik sifat, karakter,

keahlian, pendidikan dan latar belakang pengalaman dalam hidupnya. Dengan demikian, budaya organisasi sangat diperlukan untuk membentuk suatu kebiasaan bersama yang senantiasa mengontrol anggota organisasi.

Faktor kedua yang juga tidak kalah penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan adalah pemimpin. Peran seorang pemimpin sangat berpengaruh untuk meningkatkan kinerja ataupun produktivitas karyawan baik dalam tingkat individu, kelompok maupun organisasinya. Menurut Ginting dan Haryati (2012) peran pemimpin dalam perusahaan adalah menetapkan tujuan, mengkoordinasikan perubahan, membina hubungan pribadi dengan pengikutnya, membuat kebijakan, dan menetapkan serta memberikan arahan yang benar kepada pengikutnya supaya tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik.

Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinannya masing-masing dalam mempengaruhi bawahan. Gaya kepemimpinan sendiri merupakan cara yang digunakan seseorang untuk mempengaruhi perilaku setiap individu maupun kelompok (Robbins dan Judge, 2015). Salah satu jenis gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional adalah suatu keadaan dimana pengikut dari seorang pemimpin merasa memiliki kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan hormat kepada pemimpin serta termotivasi untuk melakukan lebih dari apa yang diharapkan sebelumnya (Yukl, 2017).

Indonesia merupakan negara yang memiliki potensi ekonomi yang tinggi. Salah satu faktor yang menjadi penunjang meningkatnya perekonomian di Indonesia yaitu terdapat pada sektor bisnis khususnya di bidang jasa. Badan Pusat Statistik (2018) mencatat sepanjang tahun 2018 Indonesia mengalami pertumbuhan

ekonomi mencapai angka 5,37 persen. Pertumbuhan ekonomi tersebut sebagian besarnya ditopang oleh bisnis di bidang jasa. Salah satu bisnis jasa yang saat ini sedang berkembang adalah bisnis dalam bidang transportasi.

Berdasarkan riset dan analisis sepanjang tahun 2016 hingga 2019 yang dilakukan oleh Supply Chain Indonesia (2019) bahwa sektor transportasi Indonesia didominasi oleh sektor angkutan darat (jalan) dengan kontribusi total sebesar 53,15 persen kemudian diikuti dengan angkutan udara sebesar 36,10 persen, angkutan laut 6,77 persen, angkutan sungai, danau, dan penyeberangan 2,41 persen dan angkutan rel 1,57 persen. Berdasarkan data tersebut menunjukkan kontribusi kelima sektor transportasi terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) tahun 2018 sebesar 740,3 triliun atau 5,17 persen dari PDB yang bernilai Rp 14.837,36 triliun.

Kota Semarang merupakan salah satu kabupaten di Provinsi Jawa Tengah yang mengalami perkembangan. Pertumbuhan yang dialami merupakan rencana serta dukungan penuh Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Semarang, menjadikan Kota Semarang sebagai kota perdagangan dan jasa (Muktiali dan Annisa, 2017). Berdasarkan data dari BPS Kota Semarang (2018) bahwa pertumbuhan Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) Kota Semarang mengalami peningkatan sekitar 5 persen pada tahun 2017 kemudian meningkat 6,52 persen pada tahun 2018. Peningkatan tersebut didominasi oleh sektor industri perdagangan dan jasa yang didukung dengan adanya infrastruktur pelabuhan ekspor maupun impor serta letak Kota Semarang yang berada di pesisir sehingga sangat memungkinkan bagi sektor transportasi untuk berkembang (Muktiali dan Annisa, 2017). Infrastruktur berupa sarana transportasi sangat diperlukan, hal ini akan

memudahkan mobilitas suatu industri atau perusahaan dalam memperluas pasar. Salah satu perusahaan jasa yang memiliki kontribusi dalam membantu pertumbuhan ekonomi Kota Semarang yaitu PT. Karya Bersama Abadi Trans.

PT. Karya Bersama Abadi Trans merupakan sebuah perusahaan jasa transportasi yaitu layanan pengiriman barang melalui jalur darat menggunakan truk. Dalam menjalankan usahanya PT. Karya Bersama Abadi Trans bekerja sama dengan beberapa perusahaan Ekspedisi Muatan Kapal Laut (EMKL) untuk memperoleh muatan barang. EMKL merupakan perusahaan jasa yang bergerak di bidang pengiriman barang antar pulau atau antar negara dengan menggunakan kapal laut. Jasa pengiriman barang melibatkan beberapa pihak yaitu pengirim barang, perusahaan pelayaran, perusahaan jasa EMKL, perusahaan jasa transportasi, dan penerima barang.

Dalam merealisasikan visi dan misi, PT. Karya Bersama Abadi Trans menerapkan tiga sistem budaya perusahaan yang utama yaitu orientasi kepada hasil, kebersamaan, dan kerjasama. Budaya "orientasi pada hasil" yaitu karyawan dituntut untuk mampu mencapai target yang diberikan sesuai dengan standar yang ditentukan oleh perusahaan. Budaya "kebersamaan" yaitu dalam lingkungan kerja terjalin hubungan kekeluargaan dan saling mendukung antar karyawan. Dan budaya "kerjasama" menggambarkan sinergi bersama dan komunikasi di dalam suatu tim.

General Manager PT. Karya Bersama Abadi Trans menyatakan bahwa direktur PT. Karya Bersama Abadi Trans merupakan individu yang tegas, inovatif dan mampu menginspirasi pengikutnya serta memberdayakan dan menjalin hubungan baik dengan para pengikutnya. Dengan demikian pemimpin PT. Karya

Bersama Abadi Trans adalah salah satu contoh pemimpin yang masuk dalam kepemimpinan transformasional.

Berdasarkan observasi penulis dan wawancara dengan *general manager* di PT. Karya Bersama Abadi Trans, bahwa mayoritas karyawan di perusahaan memiliki kinerja yang baik. Menurut keterangan *general manager* PT. Karya Bersama Abadi Trans hal tersebut ditandai dengan mayoritas output yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan yang diharapkan perusahaan. Berkat kinerja yang baik dari para karyawannya PT. Karya Bersama Abadi Trans memperoleh penghargaan sebagai perusahaan trucking dengan jumlah testimoni terbanyak dari PT. Harapan Utama Motor pada tahun 2019, perusahaan distributor satu-satunya dan resmi dari Pelumas Shell Lubricant Indonesia Wilayah Jawa Tengah (Tpks.Pelindo, 2019).

Berdasarkan uraian pemaparan latar belakang tersebut, maka penelitian akan dilakukan dengan judul: **"PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (STUDI PADA PT. KARYA BERSAMA ABADI TRANS SEMARANG)".**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, perumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Karya Bersama Abadi Trans Semarang?

2. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Karya Bersama Abadi Trans Semarang?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasional pada PT. Karya Bersama Abadi Trans Semarang?
4. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen organisasional pada PT. Karya Bersama Abadi Trans Semarang?
5. Apakah komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Karya Bersama Abadi Trans Semarang?
6. Apakah komitmen organisasional memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Karya Bersama Abadi Trans Semarang?
7. Apakah komitmen organisasional memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada PT. Karya Bersama Abadi Trans Semarang?

1.3 Tujuan Penelitian

Suatu penelitian dilakukan karena adanya tujuan-tujuan tertentu yang ingin dicari. Adapun tujuan penelitian berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan sebelumnya adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Karya Bersama Abadi Trans Semarang.
2. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada PT. Karya Bersama Abadi Trans Semarang.
3. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional pada PT. Karya Bersama Abadi Trans Semarang.

4. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional pada PT. Karya Bersama Abadi Trans Semarang.
5. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan pada PT. Karya Bersama Abadi Trans Semarang.
6. Menganalisis dan menjelaskan komitmen organisasional dalam memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Karya Bersama Abadi Trans Semarang.
7. Menganalisis dan menjelaskan komitmen organisasional dalam memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada PT. Karya Bersama Abadi Trans Semarang.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan dengan harapan dapat dipergunakan oleh beberapa pihak, yaitu:

1. Bagi PT. Karya Bersama Abadi Trans Semarang

   Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber informasi dan masukan untuk pengelolaan sumber daya manusia sehingga akan menghasilkan kinerja karyawan yang optimal.
2. Bagi Akademisi

   Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperdalam teori antara budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional, komitmen organisasional dan kinerja karyawan serta dapat berguna sebagai hasil temuan yang dapat

menunjang pengembangan ilmu pengetahuan dan bahan referensi untuk peneliti di masa yang akan datang.

BAB II
KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa hasil penelitian terdahulu yang dijadikan sebagai acuan dalam melakukan penelitian sehingga dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Pada Tabel 2.1 di bawah ini merupakan rangkuman beberapa penelitian terdahulu yang mendukung penelitian ini.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Alat Analisis	Hasil penelitian
1.	Mubarak dan 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)	Analisis Jalur (*path analysis*)	1. Terdapat pengaruh positif dari gaya kepemimpinan tranformasional terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. 2. Terdapat pengaruh positif dari budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. 3. Terdapat pengaruh positif dari gaya kepemimpinan tranformasional secara langsung terhadap kinerja pegawai. 4. Terdapat pengaruh langsung positif dari budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

Bersambung

Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Alat Analisis	Hasil penelitian
2.	Nurdin dan Rohendi (2016)	Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Komitmen Organisasi Pada Lembaga Penyiaran Publik (LPP) TVRI Jawa Barat	Analisis Jalur (*path analysis*)	1. Gaya kepemimpinan transformasional secara signifikan berpengaruh terhadap komitmen organisasi. 2. Budaya organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi. 3. Komitmen organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. 4. Gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 5. Budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. 6. Terdapat pengaruh dan signifikan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi. 7. Terdapat pengaruh dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.

Bersambung

Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Alat Analisis	Hasil penelitian
3.	Irfan (2016)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. KAI DAOP 1 Jakarta	Analisis Regresi Linear Berganda	1. Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja. 3. Budaya organisasi dan motivasi secara simultan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
4.	Purnamasari dan Sriathi (2019)	Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional, dan Motivasi Karyawan Terhadap Komitmen Organisasional Pada PT. Ganesha Emas Dwipa Denpasar	Analisis Regresi Linear Berganda	1. Budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional, dan motivasi karyawan secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. 2. Budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional, dan motivasi karyawan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.
5.	Adiyanti dan Ramadhan (2015)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan Pada PT. TIKI JNE Bandung	Analisis Jalur (*path analysis*)	1. Kepemimpinan transformasional dan motivasi secara parsial dan simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Kepemimpinan transformasional dan motivasi berpengaruh terhadap komitmen organisasional 3. Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sumber: Data Sekunder (2020)

Penelitian pertama oleh Mubarak dan Darmanto (2015) mengenai Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

Pegawai dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel Intervening (Studi pada PNS di Kecamatan Watukumpul Kabupaten Pemalang). Total responden dari penelitian ini adalah seluruh pegawai berjumlah 140 berperan sebagai sampel. Uji instrumen yang digunakan yaitu uji validitas memiliki nilai 0,166 dengan signifikansi 5% dan uji reliabilitas seluruh variabel memiliki nilai koefisien alpha di atas 0,60. Seluruh variabel telah lulus uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas. Hasil dari penelitian ini menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dengan nilai 0,289 dan 0,196 dengan nilai signifikansi 0,000 < 0,05, serta gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai dengan nilai 0,305, 0,316, dan 0,256 dengan nilai signifikansi 0,000 < 0,05.

Penelitian kedua oleh Nurdin dan Rohendi (2016) dengan judul Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Komitmen Organisasi Pada Lembaga Penyiaran Publik (LPP) TVRI Jawa Barat. Populasi pada penelitian ini berjumlah 298 orang yang diambil sampel sebanyak 75 orang. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi dengan nilai 0,109 dan 0,040 serta gaya kepemimpinan transformasional budaya organisasi, dan komitmen organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan nilai 0,126, 0,248, dan 0,120.

Penelitian ketiga oleh Irfan (2016) dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. KAI DAOP 1 Jakarta. Populasi penelitian terdiri atas 171 karyawan yang diambil sampel sebanyak 63 responden. Pengumpulan data diperoleh melalui pembagian kuesioner kepada responden. Uji instrumen yang digunakan yaitu uji validitas dan uji reliabilitas. Teknik analisis data yang digunakan yaitu uji asumsi klasik dan analisis regresi linear beraganda. Hasil analisis penelitian ini menunjukkan budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Peneltian keempat oleh Purnamasari dan Sriathi (2019) mengenai Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional, dan Motivasi Karyawan Terhadap Komitmen Organisasional Pada PT. Ganesha Emas Dwipa Denpasar. Pengumpulan data dilakukan melalui wanwancara dan kuesioner. Total responden dari penelitian ini adalah seluruh populasi yang berjumlah 33 orang. Penentuan sampel menggunakan metode sampling jenuh yang mana semua anggota populasi dijadikan sampel. Uji instrumen yang dilakukan terdiri dari uji validitas seluruh variabel penelitian ini dinyatakan valid karena memiliki nilai *pearson correlation* > 0,30 dan uji reliabilitas seluruh variabel dapat dikatakan reliabel karena memliki nilai koefisien *cronbach's alpha* > 0,60 yaitu 0,746, 0,734, 0,782, dan 0,715. Seluruh variabel telah lulus uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas dengan nilai signifikansi 0,714 > 0,05, uji multikolinearitas dengan nilai *tolerance* untuk setiap variabel yaitu 0,935, 0,672, 0,637 lebih besar dari 0,10 dan uji heteroskedastisitas dengan nilai lebih besar dari 0,05. Hasil dari penelitian ini menunjukkan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional

memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional dengan nilai signifikansi t masing-masing variabel yaitu 0,009, 0,007, 0,014 lebih kecil dari 0,05.

Peneltian terakhir oleh Adiyanti dan Ramadhan (2015) mengenai Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan Pada PT. TIKI JNE Bandung. Data pada penelitian ini diperoleh melalui penyebaran kuesioner. Populasi pada penelitian ini sebanyak 327 orang karyawan yang diambil sampel sebanyak 77 responden. Teknik pengambilan sampel menggunakan *probability proportional to size sampling*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan, kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen organisasional dengan t hitung 9,727 > t tabel 1,994, dan komitmen organisasional berpengaruh signfikan terhadap kinerja karyawan dengan t hitung 15,596 > t tabel 1,972.

2.2 Teori Yang Digunakan

2.2.1 Budaya Organisasi

A. Pengertian Budaya Organisasi

Setiap organisasi terdiri dari sekumpulan individu yang berbeda baik dari sifat, karakter, keahlian, pendidikan, dan latar belakang pengalaman yang dimilikinya. Untuk membentuk suatu kebiasaan bersama yang senantiasa dapat mengontrol anggota organisasi sangat diperlukan yang namanya budaya organisasi.

Menurut Robbins dan Judge (2015) budaya organisasi sebagai suatu sistem berbagi makna yang dilakukan oleh para anggota yang membedakan organisasi

tersebut dengan organisasi lainnya. Sistem yang dianut bersama, bila diamati dengan lebih saksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi tersebut. Budaya organisasi menjadi identitas atau karakter utama organisasi yang harus dipelihara dan dipertahankan.

Selanjutnya Wirawan (2007) mendefinisikan budaya organisasi sebagai norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga mempengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Artinya, budaya organisasi merupakan suatu pedoman di dalam suatu organisasi dimana di dalamnya terangkum nilai, norma dan keyakinan yang menjadi suatu penunjuk arah bagaimana mencapai tujuan organisasi.

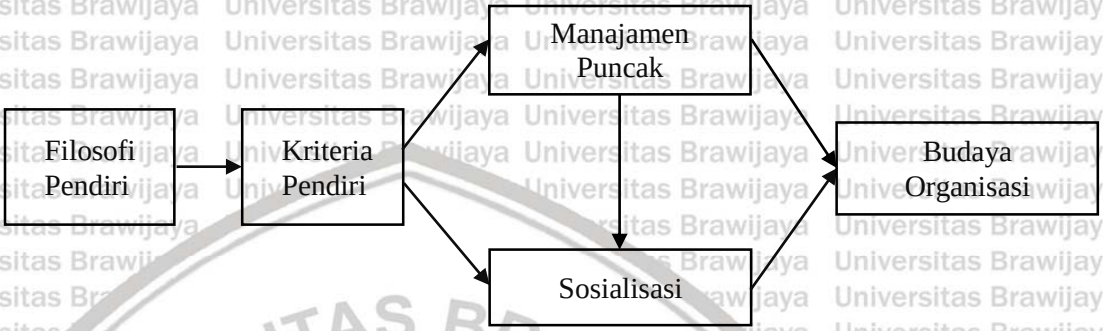
Berdasarkan beberapa definisi budaya organisasi tersebut, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi mengarahkan anggota-anggota organisasi untuk berperilaku yang dianggap tepat, mengikat dan memotivasi setiap individu yang ada di dalamnya. Dengan demikian, setiap individu akan bersama-sama berusaha menciptakan kondisi kerja yang ideal agar tercipta suasana yang mendukung bagi upaya pencapaian tujuan yang diharapkan.

B. Proses Terbentuknya Budaya Organisasi

Robbins dan Judge (2013) berpendapat bahwa dibutuhkan waktu yang lama untuk pembentukan budaya organisasi. Sekali terbentuk, budaya itu cenderung berakar, sehingga sukar bagi para manager untuk mengubahnya. Berikut adalah

bagan ilustrasi atau awal mula terbentuknya budaya organisasi pada sebuah organisasi atau perusahaan menurut Robbins dan Judge (2013).

Gambar 2.1 Proses Terbentuknya Budaya Organisasi



Sumber: Robbins dan Judge (2013)

Dari gambar di atas, dapat dipahami bahwa budaya organisasi diturunkan dari filsafat pendiri sebuah organisasi, kemudian budaya ini sangat mempengaruhi kriteria yang digunakan dalam merekrut dan memperkerjakan tenaga kerja dalam organisasi. Pengambilan keputusan dari pimpinan atau manajemen puncak menentukan standar umum dari perilaku yang dapat diterima baik dan tidak. Tingkat kesuksesan dalam mensosialisasikan budaya organisasi tergantung pada kecocokan nilai-nilai tenaga kerja baru dengan nilai-nilai organisasi dalam proses seleksi maupun pada preferensi manajemen puncak akan metode-metode sosialisasi.

Pemimimpin selanjutnya memiliki peran untuk meneruskan budaya organisasi yang telah dibentuk oleh pendiri organisasi. Pemimimpin berhak merubah atau memperbaiki unsur budaya yang ada dalam organisasi apabila dirasa terdapat kekurangan atau penerapan budaya yang kurang maksimal. Untuk itu perlu dilakukannya perubahan guna memperbaiki aspek internal s sebuah organisasi.

C. Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Robbins dalam Wibowo (2016), budaya organisasi menjalankan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi, yaitu sebagai berikut:

1. Mempunyai *boundary-difining* roles, yaitu menciptakan perbedaan antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lainnya.
2. Menyampaikan rasa identitas untuk anggota organisasi.
3. Budaya organisasi memfasilitasi bangkitnya komitmen pada sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan diri individual.
4. Meningkatkan stabilitas sistem sosial. Budaya organisasi merupakan perekat sosial yang membantu menghimpun organisasi bersama dengan memberikan standar yang cocok atas apa yang dikatakan atau dilakukan karyawan.
5. Budaya sebagai *sense-making* dan mekanisme kontrol yang membimbing dan membentuk sikap dan perilaku karyawan.

Sedangkan fungsi budaya organisasi menurut Tika (2014) adalah:

1. Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok.
2. Sebagai perekat bagi pegawai dalam suatu organisasi sehingga dapat mempunyai rasa memiliki, partisipasi, dan rasa tanggung jawab atas kemajuan perusahaan.
3. Membentuk perilaku karyawan, sehingga karyawan dapat memahami bagaimana mencapai tujuan organisasi.

4. Mempromosikan stabilitas aktor sosial, sehingga lingkungan kerja menjadi positif, nyaman dan konflik dapat diatur secara efektif.
5. Sebagai mekanisme kontrol dalam memandu dan membentuk sikap perilaku karyawan.
6. Sebagai integrator, karena adanya sub budaya baru. Dapat mempersatukan kegiatan para anggota perusahaan yang terdiri dari sekumpulan individu yang berasal dari budaya yang berbeda.
7. Sebagai sasaran untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok organisasi.
8. Sebagai acuan dalam menyusun perencanaan perusahaan.
9. Sebagai alat komunikasi antara atasan dengan bawahan atau sebaliknya, serta antar anggota organisasi.

Pendapat para ahli tentang fungsi budaya organisasi, menunjukkan beberapa kesamaan, sedangkan beberapa perbedaan yang ada bersifat saling melengkapi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi menjadi identitas utama sekaligus pembeda antara organisasi yang lainnya. Budaya yang baik akan membentuk perilaku karyawan dalam proses pencapaian tujuan organisasi, karyawan yang terorganisasi dalam tim akan memperlihatkan kepatuhan yang semakin besar pada tim dan nilainya terhadap organisasi sebagai suatu keseluruhan.

D. Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Robbins dan Judge (2015) terdapat tujuh karakteristik budaya organisasi, yaitu:

1. *Innovation and risk taking* (Inovasi dan pengambilan risiko), adalah saejauh mana organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil risiko.
2. *Attention to detail* (Perhatian pada hal detail), adalah sejauh mana organisasi mengharapkan karyawan menunjukkan kecermatan, kemampuan untuk menganalisis, dan perhatian kepada rincian.
3. *Outcome orientation* (Orientasi pada hasil), yaitu sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil akhir dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
4. *People orientation* (Orientasi pada orang), adalah sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak atau hasil-hasil yang berorientasi pada orang-orang di dalam organisasi.
5. *Team orientation* (Orientasi pada tim), adalah sejauh mana kegiatan dalam perusahaan diorientasikan pada tim kerja tidak hanya pada individu, untuk membentuk kekompakan dan kerjasama.
6. *Aggressiveness* (Agresivitas), adalah sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan komprehensif untuk menjalankan budaya organisasi dengan sebaik-baiknya.
7. *Stability* (Stabilitas), adalah sejauh mana kegiatan dalam organisasi menekankan status quo sebagai kontras pertumbuhan.

Berdasarkan penjelasan karakteristik budaya organisasi, maka dapat disimpulkan budaya organisasi sebagai suatu sistem pengertian bersama tentang bagaimana seseorang dalam suatu organisasi berperilaku dan beraktivitas.

E. Unsur Budaya Organisasi

Terbentuknya budaya organisasi ditentukan oleh beberapa hal atau unsur. Menurut Deal dan Kennedy dalam Tika (2014) unsur budaya organisasi yang dimaksud adalah:

1. Lingkungan usaha, lingkungan di tempat perusahaan itu beroperasi akan menentukan apa yang harus dikerjakan oleh perusahaan tersebut untuk mencapai keberhasilan.
2. Nilai-nilai merupakan konsep dasar dan keyakinan suatu organisasi.
3. Panutan atau keteladanan. Orang-orang yang menjadi panutan atau teladan karyawan lainnya karena keberhasilannya, contohnya pemimpin perusahaan.
4. Upacara (*rites and ritual*), acara-acara rutin yang diselenggarakan oleh perusahaaaan dalam rangka memberikan penghargaan pada karyawannya.
5. *Network*, jaringan komunikasi informal di dalam perusahaan yang dapat menjadi sarana penyebaran nilai-nilai budaya organisasi.

F. Manfaat Budaya Organisasi

Menurut Wibowo (2016) ada beberapa manfaat budaya organisasi, yaitu:

1. Budaya organisasi membantu mengarahkan sumber daya manusia pada pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi. Disamping itu akan

meningkatkan kekompakan tim antar berbagai departemen, divisi atau unit dalam organisasi, sehingga mampu menjadi perekat yang mengikat orang dalam organisasi bersama-sama.

2. Budaya organisasi membentuk perilaku karyawan dengan mendorong percampuran *core value* dan perilaku yang diinginkan, sehingga memungkinkan organisasi bekerja dengan lebih efisien dan efektif, meningkatkan konsistensi, menyelesaikan konflik dan memfasilitasi koordinasi dan *control*.
3. Budaya organisasi akan meningkatkan motivasi karyawan dengan memberi mereka perasaan memiliki, loyalitas kepercayaan dan nilai-nilai, dan mendorong mereka berpikir positif tentang mereka dan organisasi. Dengan demikian organisasi dapat memaksimalkan potensi stafnya dan memenangkan kompetensi.

2.2.2 Gaya Kepemimpinan

A. Definisi Kepemimpinan

Konsep kepemimpinan pada umumnya yaitu bagaimana seseorang dapat memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Kepemimpinan akan selalu menjadi alat dalam mencapai visi dan misi organisasi, perusahaan, individu, komunitas dan sebagainya. Kepemimpinan bukanlah sebuah bakat, melainkan suatu keahlian atau kemampuan yang dapat diasah serta dipelajari dan dipraktekan oleh setiap orang.

Menurut Terry dalam Irawanto (2013) definisi dari kepemimpinan adalah sebagai aktivitas untuk memengaruhi orang-orang agar diarahkan untuk mencapai

tujuan dari organisasi. Dalam mempengaruhi anggota organisasi pemimpin diharapkan tidak adanya unsur paksaan apapun dalam mengatur dan mengkoordinasi aktivitas anggota organisasi dalam mencapai tujuan perusahaan, selain itu sifat kepemimpinan dalam diri seseorang memiliki karakteristik yang berbeda dalam mempengaruhi orang lain.

Sedangkan menurut House *et al* dalam Yukl (2017) kepemimpinan adalah kemaampuan individu tertentu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain bisa berkontribusi demi efektifitas dan keberhasilan organisasi. Dalam proses mempengaruhi melibatkan berbagai kekuasan seperti penghargaan, otoritas, bujukan, hingga ancaman.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar definisi mencerminkan dalam memberikan pengaruh yang kuat terhadap orang lain melalui proses membimbing, membuat struktur, serta memfasilitasi aktivitas dan hubungan serta komunikasi di dalam grup atau organisasi.

B. Fungsi Kepemimpinan

Berikut adalah beberapa fungsi kepemimpinan yang dikemukakan oleh Rivai (2014):

1. Fungsi pengambilan keputusan, pemimpin harus mampu mengambil keputusan dalam berbagai situasi dengan memilih satu alternatif terbaik diantara sejumlah alternatif keputusan yang dihadapinya. Alternatif yang dipilih harus memiliki risiko negatif atau paling rendah agar tidak merugikan anggota organisasi

2. Fungsi instruktif, pemimpin harus mampu membimbing dan mengarahkan karyawannya dengan baik dan benar. Tujuannya adalah menghindari kemungkinan kesalahan atau kekeliruan.
3. Fungsi konsulatif, pemimpin harus mampu mendengarkan karyawan dalam hal berkonsultasi terkait masalah yang dihadapi meliputi kritik dan saran yang berkaitan dengan pekerjaan dan organisasi.
4. Fungsi partisipatif, pemimpin harus mampu mempengaruhi anggota organisasi untuk selalu ikut berpartisipatif terkait penyampaian pendapat atau kegiatan organisasi lainnya.
5. Fungsi delegatif, pemimpin harus mampu mempertanggung jawabkan terkait kekuasaan dan wewenang harus diimplementasikan secara baik dan benar.

Menurut Soekarso dan Putong (2015) fungsi kepemimpinan dalam organisasi yaitu:

1. *Task oriented* fungsi yang berhubungan dengan tugas atau pemecah masalah. Mencakup penetapan dalam struktur tugas, pemberian saran penyelesaian, informasi, dan pendapat
2. *Grup Maintenance* fungsi yang berhubungan dengan pemeliharaan kelompok. Mencakup segala sesuatu yang dapat membantu kelompok atau organisasi berjalan lebih baik dan efektif, persetujuan dengan kelompok lain, penengahan perbedaan pendapat, dan sebagainya

Berdasarkan pendapat dari para ahli terkait fungsi kepemimpinan, dapat disimpulkan bahwa fungsi kepemimpinan yaitu suatu proses untuk mempengaruhi,

mendorong, serta mengarahkan seseorang dan juga kelompok untuk dapat mencapai tujuan perusahaan sesuai dengan ketentuan yang telah direncanakan.

C. Definisi Gaya Kepemimpinan

Gaya atau *style* yang dimiliki seorang pemimpin sangat beragam, karena gaya, teknik atau cara yang dimiliki pemimpin menjadi ciri khas dalam memimpin organisasi. Maksudnya adalah cara yang diambil seseorang dalam rangka mempraktekkan kepemimpinannya. Cara yang dipergunakan dalam mempengaruhi bawahannya itulah yang disebut gaya kepemimpinan (Thoha, 2007). Model kepemimpinan setiap orang pasti berbeda-beda sesuai dengan pengalaman yang dimiliki. Oleh karena itu dalam penerapannya gaya kepemimpinan dapat berubah sewaktu-waktu serta harus disesuaikan dengan situasi yang dihadapi.

Irawanto (2013) mengatakan gaya kepemimpinan seseorang sadar atau tidak disadari sebenarnya menggunakan kombinasi dari dua sifat dasar kepemimpinan yakni orientasi tugas dan orientasi hubungan manusia. Gaya kepemimpinan merupakan cara seperti seni dalam mempengaruhi orang lain, kemampuan mempengaruhi secara pribadi dengan menggunakan komunikasi untuk mencapai tujuan yang sudah direncanakan.

Robbins dan Judge (2013) mengemukakan bahwa terdapat tiga tipe kepemimpinan, yaitu sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Transaksional

   Pemimpin yang memandu atau memotivasi para pengikut mereka menuju kesasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas.

2. Kepemimpinan Transformasional

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

3. Kepemimpinan Otoriter

   Tipikal dari pemimpin otoriter adalah suka memerintah untuk mencapai apa yang dikehendakinya, tegas dan menjadi pemain utama dalam kelompok yang dipimpinnya.

D. Definisi Gaya Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin transformasional menginspirasi para pengikutnya untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri dan yang berkemampuan untuk memiliki pengaruh secara mendalam dan luar biasa terhadap pengikutnya. Gaya kepemimpinan transformasional memiliki ciri-ciri dimana mampu mendorong pengikut untuk menyadari pentingnya hasil pekerjaan, dapat mendorong pengikut untuk lebih mendahulukan kepentingan organisasi dan dapat mendorong untuk mencapai kebutuhan yang lebih (Robbins dan Judge, 2015).

Sedangkan menurut Mondiani (2012) kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan untuk memberikan inspirasi dan memotivasi para pengikutnya untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan secara orisinil dan untuk imbalan internal. Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang bisa dilakukan dengan cara memberikan pengetahuan lebih, dengan

kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

Berdasarkan pendapat para ahli, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional lebih mementingkan nilai-nilai yang berkaitan dengan orang lain terutama bawahannya daripada nilai-nilai diri sendiri (Aggarwal, 2014). Pemimpin transformasional memiliki cara kerja yang lebih efektif karena pemimpin dengan tipe transformasional cenderung kreatif, selain itu para karyawan juga didorong agar menjadi kreatif juga. Pemimpin transformasional menaruh perhatian pada kekhawatiran dan kebutuhan dari para anggota organisasi, dan membangkitkan semangat serta menginspirasi para anggota organisasi untuk berkomitmen demi mencapai tujuan organisasi.

E. Komponen Kepemimpinan Transformasional

Bass dan Avolio dalam Robbins dan Judge (2015), menyatakan komponen dari kepemimpinan transformasional terdiri atas empat dimensi kepemimpinan antara lain:

1. *Idealized Influence* (Karisma)

   Mengarah pada perilaku kepemimpinan transformasional yang mana pengikut berusaha bekerja keras melebihi apa yang dibayangkan. Para pengikut khususnya mengagumi, menghormati dan percaya sebagaimana pemimpinnya. Mereka mengidentifikasi pemimpin sebagai seseorang, sebagaimana visi dan nilai-nilai yang mereka perjuangkan.

2. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspiratif)

   Dimana pempimpin menggunakan berbagai simbol untuk memfokuskan usaha atau tindakan dan mengekspresikan tujuan dengan cara-cara sederhana. Pemimpin juga membangkitkan semangat kerja sama tim, antusiasme dan optimisme di antara rekan kerja dan bawahannya.

3. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

   Upaya memberikan dukungan kepada pengikut untuk lebih inovatif dan kreatif dimana pemimpin mendorong pengikut untuk menanyakan asumsi, memunculkan ide-ide dan metode-metode baru, dan mengemukakan pendekatan lama dengan cara perspektif baru.

4. *Individual Consideration* (Konsiderasi yang bersifat individual)

   Pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus pada kebutuhan setiap individu untuk berprestasi dan berkembang, dengan jalan sebagai pelatih, penasehat, guru, fasilitator, orang terpercaya, dan konselor.

2.2.3 Kinerja Karyawan

A. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja baik secara kualitas dan kuantitas yang dicapai atau diselesaikan oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Makna kinerja bukan hanya dilihat dari kualitas dan kuantitas hasil kerja saja tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung (Mangkunegara, 2010).

Menurut Hasibuan (2015) kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang

didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Hasil pencapaian kinerja seseorang sangat erat kaitannya dengan bagaimana cara karyawan tersebut melakukan pekerjaannya seseuai dengan standar yang ada dalam perusahaan. Dalam usaha pencapaian kinerja, kemampuan dan kecapakan merupakan faktor penentu kinerja seorang karyawan.

Berdasarkan definisi mengenai kinerja menurut pendapat para ahli mengindikasikan bahwa kinerja seseorang dinilai oleh dua faktor yang dimulai dari bagaimana karyawan melakukan pekerjaannya dan sejauh mana output atau hasil yang dicapai, apakah sudah sesuai dengan pekerjaan atau peran yang sudah diberikan, disamping itu karyawan harus sudah mengerti serta memahami dengan benar terkait pekerjaan yang diberikan kepadanya. Karena pekerjaan akan lebih mudah diselesaikan jika seseorang tersebut memiliki kemampuan di bidang tersebut.

B. Tujuan Penilaian Kinerja

Alat yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan yaitu dengan penilaian kinerja. Tujuan penilaian kinerja menurut Rivai (2014) antara lain:

1. Untuk mengukur kinerja secara *fair* dan obyektif berdasarkan persyaratan pekerjaan.
2. Untuk meningkatkan kinerja dengan mengidentifikasi tujuan-tujuan kebutuhan pelatihan dan pengembangan yang spesifik.
3. Untuk mengembangkan tujuan karir sehingga karyawan dapat selalu menyesuaikan diri dengan tuntutan dinamika organisasi. umpan balik bagi para pekerja tentang kinerja mereka.

C. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan sesuatu yang dapat dihitung serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat kinerja bahwa kinerja setiap hari dalam perusahaan dan perorangan terus mengalami peningkatan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Berikut merupakan tolak ukur terhadap kinerja menurut Mathis dan Jackson (2013) meliputi:

1. Kuantitas Pekerjaan

   Berkaitan dengan jumlah pekerjaan yang dihasilkan atau di selesaikan oleh seorang karyawan dalam standar dan kurun waktu yang sudah ditentukan perusahaan.

2. Kualitas Pekerjaan

   Yaitu berkaitan dengan mutu yang dihasilkan selama karyawan tersebut bekerja.

3. Ketepatan Waktu Dalam Bekerja

   Yaitu sejauh mana karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu sesuai dengan standar waktu yang diberikan perusahaan.

4. Kerjasama

   Yaitu sejauh mana karyawan mampu bekerja sama dengan rekan kerja yang lain dalam rangka menyelesaikan pekerjaan dan mencapai tujuan organisasi.

Dengan beberapa tolak ukur yang sudah dijabarkan maka di dalam pekerjaan perlu ditetapkannya standar kinerja untuk mengukur sejauh mana hasil

pekerjaan dengan cara membandingkan secara aktual atau fakta dengan hasil yang diharapkan.

2.2.4 Komitmen Organisasional

A. Pengertian Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional menurut Meyer dan Herscovitch dalam Madhuri, et al. (2014) yaitu sebagai kekuatan yang mengikat seseorang ke suatu tindakan yang relevan dengan tujuan dan sasaran dari organisasi yang mempekerjakannya. Artinya tinggi rendahnya komitmen seorang karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja, sangat menentukan kinerja yang akan dicapai organisasi.

Sedangkan menurut Sopiah dalam Juliandrastuti dan Karyadi (2016) mengatakan komitmen organisasional merupakan derajat yang mana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi. Komitmen karyawan terhadap organisasi akan terbentuk apabila organisasi mampu memuaskan harapan semua karyawan terhadap organisasi.

Berdasarkan penjelasan definisi komitmen organisasional menurut para ahli di atas memiliki kesamaan yaitu loyalitas atau sebuah kesetiaan karyawan terhadap organisasinya. Sebab tinggi rendahnya komitmen karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja, sangatlah menentukan kinerja yang akan dicapai organisasi. Maka penting bagi perusahaan untuk menumbuhkan rasa komitmen organisasional pada karyawan agar karyawan menjadi loyal dan selalu bersedia untuk bekerja secara maksimal dalam membantu organisasi mencapai tujuannya.

B. Komponen Komitmen Organisasional

Menurut Meyer dan Allen dalam Hafiz (2017) terdapat tiga komponen komitmen organisasional antara lain:

1. *Affective Commitment* (Komitmen Afektif), yaitu menggambarkan keterikatan emosional karyawan, identifikasi dan keterlibatan karyawan dalam organisasi dan dalam mencapai tujuannya.
2. *Normative Commitment* (Komitmen Normatif), yaitu mencerminkan kewajiban moral untuk tetap berada di dalam organisasi, dan kesetiaan terhadap tugas.
3. *Continuance Commitment* (Komitmen Berkelanjutan), yaitu menunjukan kesadaran individu tentang kerugian jika meninggalkan organisasi. Hal tersebut seperti kehilangan gaji, promosi, dana pensiun, dan hubungan kerja yang erat dengan karyawan lain.

C. Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasional

Steers dalam Sopiah (2011) berpendapat komitmen organisasional tidak terjadi begitu saja tetapi melalui tahapan serta proses yang sangat panjang. Berikut empat faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional, meliputi:

1. Faktor Personal, meliputi usia, masa jabatan, kepribadian, jenis kelamin, tingkat pendidikan dan lain-lain
2. Karakteristik Pekerjaan, meliputi tantangan pekerjaan, kejelasan serta keselarasan peran, konflik peran pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan, dan lain-lain.

3. Karakteristik Struktur, meliputi derajat formulisasi, ukuran organisasi, bentuk organisasi, seperti sentralisasi atau desentralisasi, partisipasi serikat pekerja, dan tingkat pengendalian karyawan
4. Pengalaman Bekerja, karyawan berpengaruh terhadap kelekatan psikologis pada organisasi. Karyawan yang telah bekerja lebih lama dengan karyawan yang baru bekerja dalam suatu organisasi tentu memiliki tingkat komitmen organisasional yang berbeda.

D. Unsur Unsur Komitmen Organisasional

Menurut Mathis dan Jackson dalam Sopiah (2011) unsur-unsur komitmen organisasional antara lain:

1. Kepercayaan

   Ada rasa kepercayaan yang kuat dari dalam diri karyawan terhadap nilai-nilai dan tujuan organsiasi.

2. Kemauan

   Kemauan karyawan untuk bekerja keras demi tercapainya tujuan organisasi.

3. Keinginan

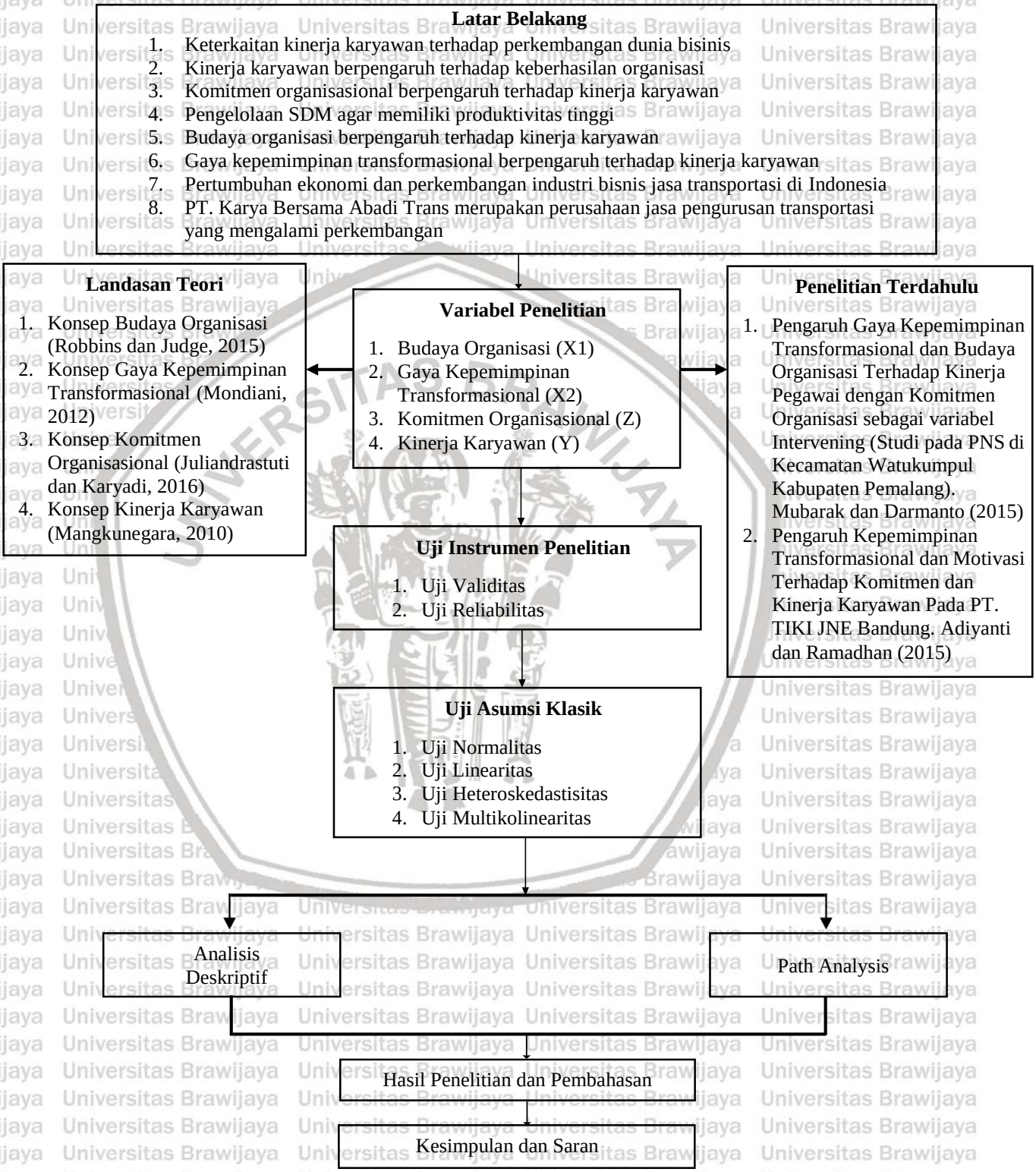
   Adanya keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai karyawan dalam sebuah organisasi.

2.3 Kerangka Pikir Penelitian

Menurut Uma Sekaran dalam Sugiyono (2016), kerangka berfikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting, untuk memudahkan dalam

melakukan analisis permasalahan yang telah dijelaskan. Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, dan kajian pustaka yang telah dipaparkan, maka dapat dibuat kerangka penelitian seperti yang disajikan pada gambar 2.2 berikut.

Gambar 2.2
Kerangka Pikir Penelitian

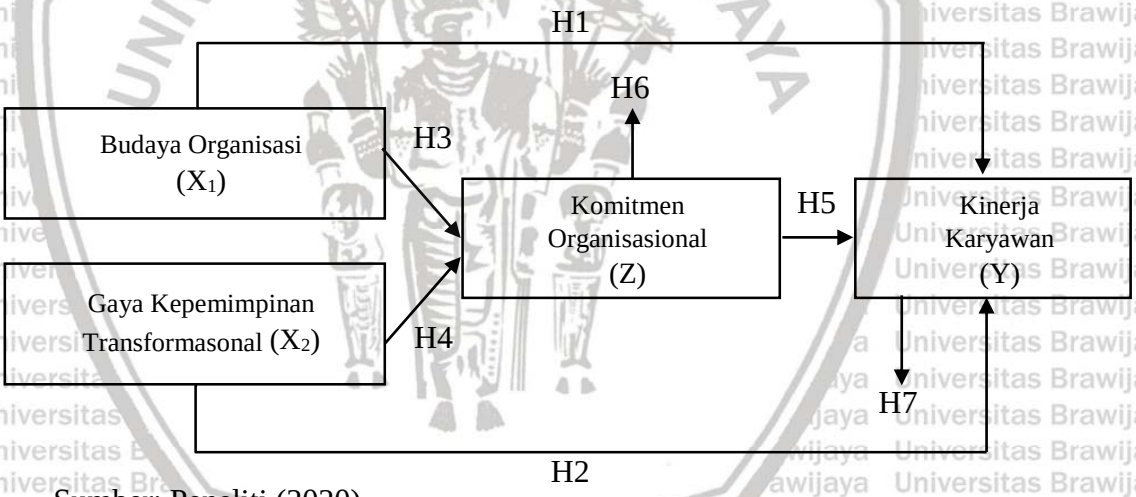


Sumber: Peneliti (2020)

2.4 Kerangka Hipotesis

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah yang ada, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan kajian pustaka yang telah disajikan pada bagian sebelumnya, dari kerangka pikir penelitian kemudian dapat disusun menjadi hipotesis. Hipotesis adalah pernyataan sementara namun dapat diuji dimana memprediksikan apa yang ingin ditemukan dalam data empiris suatu penelitian (Sekaran dan Bougie, 2017). Berdasarkan permasalahan yang ada berikut ini merupakan kerangka hipotesis sebagai berikut.

Gambar 2.3
Kerangka Hipotesis



Sumber: Peneliti (2020)

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu:

2.4.1 Pengaruh Budaya Organisasi (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Hipotesis ini disusun dengan mengacu pada hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Mubarak dan Darmanto (2015) yang menyatakan terdapat pengaruh langsung positif dari budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Sehingga dapat dikatakan bahwa budaya organisasi akan mampu

memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Sehingga dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H1: Budaya organisasi (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT. Karya Bersama Abadi Trans Semarang.

2.4.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Hipotesis ini disusun dengan mengacu pada hasil penelitian terdahulu yaitu Adiyanti dan Ramadhan (2015) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional akan mampu memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Sehingga dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H2: Gaya kepemimpinan transformasional (X_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT. Karya Bersama Abadi Trans Semarang.

2.4.3 Pengaruh Budaya Organisasi (X_1) terhadap Komitmen Organisasional (Z)

Hipotesis ini disusun dengan mengacu pada hasil penelitian terdahulu yaitu Purnamasari dan Sriathi (2019) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Berdasarkan penelitian terdahulu tersebut dapat mendukung hipotesis yang

telah dibuat dalam penelitian ini. Sehingga dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H3: Budaya organisasi (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional (Z) pada PT. Karya Bersama Abadi Trans Semarang.

2.4.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_2) terhadap Komitmen Organisasional (Z)

Hipotesis ini disusun dengan mengacu pada hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Purnamasari dan Sriathi (2019) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Berdasarkan penelitian terdahulu tersebut dapat mendukung hipotesis yang telah dibuat dalam penelitian ini. Sehingga dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H4: Gaya kepemimpinan transformasional (X_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional (Z) pada PT. Karya Bersama Abadi Trans Semarang.

2.4.5 Pengaruh Komitmen Organisasional (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Hipotesis ini disusun dengan mengacu pada hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Adiyanti dan Ramadhan (2015) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga dapat dikatakan bahwa komitmen

organisasional akan mampu memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Sehingga dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H5: Komitmen organisasional (Z) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT. Karya Bersama Abadi Trans Semarang.

2.4.6 Komitmen Organisasional (Z) Memediasi Pengaruh Budaya Organisasi (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Hipotesis ini disusun dengan mengacu pada hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Mubarak dan Darmanto (2015) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dari budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Berdasarkan penelitian terdahulu tersebut dapat mendukung hipotesis yang telah dibuat dalam penelitian ini. Sehingga dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H6: Budaya organisasi (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) yang dimediasi oleh komitmen organisasional (Z) pada PT. Karya Bersama Abadi Trans Semarang.

2.4.7 Komitmen Organisasional (Z) Memediasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Hipotesis ini disusun dengan mengacu pada hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Mubarak dan Darmanto (2015) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel

intervening. Berdasarkan penelitian terdahulu tersebut dapat mendukung hipotesis yang telah dibuat dalam penelitian ini. Sehingga dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H7: Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) yang dimediasi oleh komitmen organisasional (Z) pada PT. Karya Bersama Abadi Trans Semarang.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

BAB III
METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Menurut Sugiyono (2016) penelitian kuantitatif adalah penelitian dengan memperoleh data yang berbentuk angka atau data kualiatif yang diangkakan. Karena tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasional sebagai variabel mediasi. Maka untuk mengetahui adanya hubungan-hubungan yang akan diuji dengan hipotesis yang telah dirumuskan untuk mendapatkan data yang berbentuk angka dan dapat diolah menjadi grafik. Penelitian ini menggunakan alat analisis berupa software komputer yaitu program SPSS (*Statistic Product and Services Solution*) *for windows*.

Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian *explanatory research*. Sugiyono (2016) mengatakan bahwa penelitian ini merupakan penelitian yang menjelaskan kedudukan dari variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antar satu variabel dengan variabel yang lain. Alasan memilih jenis penelitian eksplanatori adalah untuk menguji hipotesis yang akan dilakukan, di mana antara satu variabel dengan variabel lain dapat diuji pengaruhnya satu sama lain.

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PT. Karya Bersama Abadi Trans yang berlokasi di Jl. RE. Martadinata Komplek, Pergudangan Baruna Tengah 1 No. 20-24, Kota Semarang, Jawa Tengah.

3.3 Populasi dan Sampel Penelitian

3.3.1 Populasi

Menurut Sugiyono (2016), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang melalui kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan untuk dipelajari kemudian ditarik kesimpulan dari penelitian. Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh karyawan pada PT. Karya Bersama Abadi Trans yang berjumlah 103 orang.

3.3.2 Sampel

Menurut Sugiyono (2016) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sedangkan pengertian sampel menurut Sekaran & Bougie (2017) adalah sebagian dari populasi. Sampel pada penelitian ini diambil menggunakan teknik *simple random sampling*. Dikatakan *simple* (sederhana) karena pengambilan anggota sampel dari populasinya dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata (tingkatan) yang ada dalam populasi tersebut. Untuk mengetahui jumlah sampel yang akan diambil dengan menggunakan rumus Slovin sebagai berikut:

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

Keterangan :

n : jumlah sampel

N : jumlah populasi

e : presentase kesalahan yang masih dapat ditoleransi dalam pengambilan sampel = 5%.

Berdasarkan rumus slovin, maka jumlah sampel yang diperoleh untuk penelitian ini yaitu:

$$n = \frac{103}{1 + (103)\,(0{,}05)^2}$$

$$n = 82 \text{ karyawan}$$

Berdasarkan hasil perhitungan yang didapatkan dari rumus Slovin di atas, maka diketahui jumlah sampel yang diambil untuk penelitian adalah sebanyak 82 karyawan.

3.4 Sumber Data

Penelitian ini menggunakan dua jenis sumber data yaitu data primer dan data sekunder.

1. Data Primer

   Menurut Sekaran & Bougie (2017), data primer merupakan informasi yang diperoleh langsung dari tangan pertama terkait dengan variabel ketertarikan untuk tujuan tertentu dari studi. Pengumpulan data primer dalam penelitian ini diperoleh dengan cara menyebarkan kuesioner dengan pihak-pihak yang berhubungan dengan penelitian ini. Proses pengambilan data primer dilakukan dengan menyebarkan kuesioner secara langsung kepada seluruh karyawan PT. Karya Bersama Abadi Trans.

2. Data Sekunder

   Menurut Sekaran & Bougie (2017), data sekunder adalah informasi yang dikumpulkan dari sumber-sumber yang sudah ada. Sumber data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari berbagai sumber dengan cara

membaca dan memahami berbagai buku, artikel, jurnal nasional maupun jurnal internasional dan berbagai penelitian terdahulu yang berhubungan dengan bidang yang diteliti, dokumen-dokumen seperti dokumen perusahaan dan media elektronik (internet) yang relevan dengan penelitian, sehingga dapat melengkapi kepustakaan dalam penelitian ini.

3.5 Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan tahapan dalam suatu penelitian yang menentukan kekakuratan penelitian dan dapat membantu dalam proses penelitian selanjutnya. Dalam penelitian ini menggunakan dua teknik pengumpulan data yang akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Kuesioner

   Menurut Sugiyono (2016) kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan kepada responden untuk dijawab. Penelitian ini dilakukan penyebaran kuesioner secara offline kepada karyawan PT. Karya Bersama Abadi Trans dengan maksud untuk mmendapatkan data-data dari responden. Kuesioner dalam penelitian ini berisi daftar pertanyaan tentang variabel yang diteliti yaitu budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional, komitmen organisasional dan kinerja karyawan.

2. Wawancara

   Wawancara dilakukan untuk mendapatkan informasi secara langsung dari sumbernya mengenai profil perusahaan, serta informasi lainnya yang berhubungan dengan PT. Karya Bersama Abadi Trans. Wawancara dalam

penelitian ini dilakukan karena ingin mengetahui informasi dan data responden secara lebih mendalam.

3.6 Definisi Operasional Variabel Penelitian

Definisi operasional menurut Sugiyono (2016) adalah penentuan konstrak atau sifat yang akan dipelajari sehingga menjadi variabel yang dapat diukur. Berdasarkan hipotesis yang dikembangkan maka variabel-variabel dalam penelitian ini terdiri dari variabel bebas (X), variabel terikat (Y) dan variabel mediasi (Z).

3.6.1 Variabel Bebas (Independen)

Menurut Sugiyono (2016) variabel independen atau variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahan atau timbulnya variabel dependen (terikat). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel bebas adalah Budaya Organisasi (X1) dan Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2).

a. Budaya Organisasi (X1)

   Budaya organisasi adalah sistem nilai bersama yang menentukan tingkat upaya karyawan PT. Karya Bersama Abadi Trans dalam melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan perusahaan. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada pendapat Robbins dan Judges (2015), yaitu:

   1) *Innovation and risk taking* (Inovasi dan pengambilan risiko)

      Adalah sejauh mana PT. Karya Bersama Abadi Trans mendorong para karyawan untuk mengembangkan ide-ide dan menghargai pengambilan risiko oleh para karyawan.

2) *(Attention to detail)* Perhatian pada hal detail

Adalah sejauh mana PT. Karya Bersama Abadi Trans mengharapkan karyawan menunjukkan perhatian terhadap hal detail dengan kata lain ketelitian dan kemampuan untuk menganalisis.

3) *(Outcome orientation)* Orientasi pada hasil

Adalah sejauh mana manajemen PT. Karya Bersama Abadi Trans berfokus pada hasil akhir dan manfaat yang diperoleh dibandingkan pada teknik atau proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.

4) *(People orientation*) Orientasi pada orang

Adalah sejauh mana manajemen PT. Karya Bersama Abadi Trans memperhitungkan dampak dan manfaat yang diberikan pada orang-orang di dalam perusahaan.

5) *(Team orientation)* Orientasi pada tim

Adalah sejauh mana kegiatan dalam PT. Karya Bersama Abadi Trans berorientasikan pada tim tidak hanya pada individu. Dengan tujuan membentuk kekompakan dan meningkatkan kerjasama.

6) *(Aggressiveness)* Agresivitas

Adalah keadaan di mana karyawan di PT. Karya Bersama Abadi Trans cenderung agresif dan kompetitif untuk menjalankan tugas dengan sebaik-baiknya.

7) *(Stability)* Stabilitas

Adalah sejauh mana aktivitas dalam PT. Karya Bersama Abadi Trans menekankan pada *status quo* sebagai kontras dari pertumbuhan.

b. Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2)

Gaya kepemimpinan transformasional adalah sikap atau perilaku pemimpin PT. Karya Bersama Abadi Trans dalam upaya mempengaruhi bawahan agar sesuai dengan apa yang diharapkan. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada pendapat Bass dan Avolio dalam Robbins dan Judges (2015), meliputi:

1) *Idealized Influence* (Karisma)

Adalah dimana pemimpin PT. Karya Bersama Abadi Trans dapat mempengaruhi bawahan dengan menumbuhkan *sense of mission* bawahannya.

2) *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspiratif)

Adalah upaya pemimpin PT. Karya Bersama Abadi Trans untuk menggapai standar yang tinggi dengan menumbuhkan semangat bawahannya.

3) *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

Adalah upaya pemimpin PT. Karya Bersama Abadi Trans untuk tidak membatasi kreativitas dan inspirasi bawahan sehingga anggota mampu berpikir tentang suatu masalah yang ada dengan

cara baru dan dapat menghasilkan pemecahan masalah yang kreatif.

4) *Individual Consideration* (Konsiderasi yang bersifat individual)

Adalah bentuk perhatian pemimpin PT. Karya Bersama Abadi Trans kepada bawahannya secara individual dengan bertindak sebagai seorang pembimbing dan membangkitkan semangat bekerja bawahannya.

3.6.2 Variabel Terikat (Dependen)

Menurut Sugiyono (2016) variabel dependen atau variabel terikat adalah varibel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas (independen). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel bebas adalah Kinerja Karyawan (Y).

a. Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja karyawan adalah hasil kerja baik secara kualitas serta kuantitas yang dicapai oleh karyawan PT. Karya Bersama Abadi Trans serta bagaimana proses kerja berlangsung. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada pendapat Mathis dan Jackson (2013), meliputi:

1) Kuantitas Pekerjaan

Adalah sejauh mana kemampuan karyawan PT. Karya Bersama Abadi Trans menghasilkan sesuai dengan jumlah standar yang ditetapkan perusahaan.

2) Kualitas Pekerjaan

Adalah sejauh mana kemampuan karyawan PT. Karya Bersama Abadi Trans menghasilkan sesuai dengan kualitas standar yang ditetapkan perusahaan.

3) Ketepatan Waktu Dalam Bekerja

Adalah sejauh mana karyawan PT. Karya Bersama Abadi Trans disiplin serta dapat menyelesaikan suatu kegiatan pada waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.

4) Kerjasama

Adalah sejauh mana karyawan PT. Karya Bersama Abadi Trans dalam berkomunikasi dan berkoordinasi satu sama lain dalam menyelesaikan pekerjaan yang membutuhkan kerjasama tim.

3.6.3 Variabel Perantara (Mediating atau Intervening Variabel)

Menurut Sekaran & Bougie (2017) variabel perantara adalah variabel yang muncul antara saat variabel independen mulai mempengaruhi variabel dependen. Variabel perantara muncul sebagai fungsi dari variabel independen yang berpengaruh pada situasi apapun serta membantu mengkonsepkan dan menjelaskan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel perantara adalah Komitmen Organisasional (Z).

a. Komitmen Organisasional (Z)

Komitmen organisasional adalah kesetiaan atau loyalitas karyawan PT. Karya Bersama Abadi Trans terhadap perusahaan dan merupakan sebuah

bentuk partisipasi karyawan terhadap keberhasilan perusahaan. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada pendapat Meyer dan Allen dalam Hafiz (2017), yaitu:

1) *Affective Commitment* (Komitmen Afektif)
   Menggambarkan keterikatan emosional dan keterlibatan karyawan PT. Karya Bersama Abadi Trans terhadap perusahaan dalam mencapai tujuannya.
2) *Normative Commitment* (Komitmen Normatif)
   Mencerminkan rasa kewajiban dan nilai kesetiaan karyawan untuk tetap berada di dalam perusahaan.
3) *Continuance Commitment* (Komitmen Berkelanjutan)
   Menunjukkan kesadaran individu tentang kerugian jika meninggalkan perusahaan. hal tersebut meliputi kehilangan gaji, promosi, hubungan kerja yang erat dengan karyawan lain.

Berdasarkan uraian yang telah dijabarkan mengenai definisi operasional variabel dan variabel penelitian, maka dapat dilihat pada tabel 3.1 tentang variabel penelitian, indikator penelitian, item, dan sumber.

Tabel 3.1
Indikator dan Item Penelitian

Variabel	Indikator	Item
Budaya Organisasi (X1) Robbins dan Judge (2015) dan Wulan (2019)	*(Innovation and risk taking)* Inovasi dan pengambilan risiko	1. Didukung dalam berinovasi atau mengembangakan ide-ide. 2. Berani mengambil risiko.
	(Attention to detail) Perhatian pada hal detail	1. Bekerja dengan penuh ketelitian 2. Kemampuan menganalisa dengan baik.
	(Outcome orientation) Orientasi pada hasil	1. Fokus pada tujuan perusahaan 2. Meningkatkan efektivitas guna memperoleh hasil akhir yang optimal
	(People orientation) Orientasi pada orang	1. Kebebasan dalam memberikan pendapat. 2. Perusahaan memberikan *reward* bagi karyawan.
	(Team orientation) Orientasi pada tim	1. Berkoordinasi dengan rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan. 2. Menjunjung tinggi kebersamaan dalam tim.
	(Aggressiveness) Agresivitas	1. Antusias dalam menyelesaikan pekerjaan. 2. Karyawan mampu bersaing secara positif.
	(Stability) Stabilitas	1. Mempertahankan konsistensi dalam menyelesaikan pekerjaan. 2. Mengedepankan visi dan misi perusahaan dalam bekerja.
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2) Bass dan Avolio dalam Robbins dan Judge (2015) dan Dio (2018)	*Idealized Influence* (Karisma)	1. Menunjukkan visi tim yang jelas. 2. Menunjukkan visi tim yang pasti. 3. Memberikan *influence* pada bawahan terhadap visi tim.
	Inspirational Motivation (Motivasi Inspiratif)	1. Antusias pada pekerjaan bawahan. 2. Antusias dengan tugas baru. 3. Menekankan pentingnya tim atau individual dalam organisasi.
	Intellectual Stimulation (Stimulasi Intelektual)	1. Multi-perspektif dalam melihat masalah. 2. Mempertimbangkan berbagai opini. 3. Memotivasi individu untuk berpikir kreatif. 4. Melarang karyawan saling meragukan.
	Individual Consideration (Konsiderasi yang bersifat individual)	1. Mengharapkan individu bekerja maksimal 2. Mendorong individu bekerja melebihi anggota lain 3. Mengharapkan totalitas disetiap waktu

Bersambung

Lanjutan Tabel 3.1 Indikator dan Item Penelitian

Variabel	Indikator	Item
Komitmen Organisasional (Z) Meyer dan Allen dalam Hafiz (2017)	*Affective Commitment* (Komitmen Afektif)	1. Mempunyai rasa memiliki (*sense of belonging*) terhadap perusahaan 2. Mempunyai ikatan emosional dengan perusahaan
	Normative Commitment (Komitmen Normatif)	1. Memiliki rasa bertanggung jawab terhadap perusahaan 2. Loyal terhadap perusahaan
	Continuance Commitment (Komitmen Berkelanjutan)	1. Merasa kesulitan mencari pekerjaan lain 2. Masalah menjadi bertambah ketika meninggalkan perusahaan
Kinerja Karyawan (Y) Mathis dan Jackson (2013) Dan Farda (2018)	Kuantitas Pekerjaan	1. Mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan 2. Kuantitas hasil kerja mengalami perkembangan dibanding periode sebelumnya
	Kualitas Pekerjaan	1. Kualitas hasil kerja selalu konsisten sesuai dengan standar perusahaan
	Ketepatan Waktu Dalam Bekerja	1. Ketepatan waktu dalam masuk bekerja 2. Ketepatan waktu dan ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan 3. Selalu berada ditempat kerja pada jam kantor, sehingga pekerjaan tidak terbengkalai
	Kerjasama	1. Mampu menjaga nama baik perusahaan 2. Mampu menjaga kerja sama diantara rekan kerja

Sumber: Data Diolah, (2020)

3.7 Skala Pengukuran

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likert. Menurut Ghozali (2016), skala likert adalah skala yang biasa digunakan dalam penyusunan kuesioner. Skala pengukuran dalam penelitian ini menggunakan skala likert dimana variabel akan diukur dengan indikator, dan setiap indikator terdapat item-item pernyataan. Responden akan di berikan lima alternatif jawaban dengan menggunakan skala 1 hingga 5, skala likert dapat dilihat pada Tabel 3.2 sebagai berikut.

Tabel 3.2
Skala Likert

Keterangan	Skor
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Netral (N)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber: Ghozali (2016)

Keterangan:

a) Jawaban STS dengan nilai 1 : Sangat Tidak Setuju
b) Jawaban TS dengan nilai 2 : Tidak Setuju
c) Jawaban N dengan nilai 3 : Netral
d) Jawaban S dengan nilai 4 : Setuju
e) Jawaban SS dengan nilai 5 : Sangat Setuju

3.8 Uji Instrumen Penelitian

Sugiyono (2016) mengemukakan instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan mengukur fenomena alam atau sosial yang diamati. Pengujian instrumen penelitian dilakukan untuk mengetahui data yang diperoleh dengan kuesioner memiliki validitas dan reliabilitas. Dari hasil uji validitas dan uji reliabilitas dapat diketahui layak tidaknya data yang terkumpulkan.

3.8.1 Uji Validitas

Validitas yaitu suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan suatu instrumen, sebuah instrumen dapat dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang ingin diukur. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pernyataan pada kuesioner mampu untuk mengungkapan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut,

Ghozali (2016). Dengan kata lain uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner.

Menurut Ghozali (2016) pengujian validitas dapat dilakukan dengan melihat nilai *Correlated Item - Total Correlation* dengan kriteria sebagai berikut: jika nilai r hitung lebih besar dari r tabel dan nilainya positif (pada taraf signifikan 5% atau 0,05), maka butir atau pertanyaan atau indikator tersebut dikatakan "valid", dan sebaliknya. Valid tidaknya suatu instrumen dapat diketahui dengan membandingkan indeks *correlation pearson moment* dengan level signifikan 5%. Jika probabilitas hasil korelasi lebih kecil dari 0,05 (5%) maka instrumen dinyatakan valid dan jika probabilitas hasil korelasi lebih besar dari 0,05 (5%) maka instrumen dinyatakan tidak valid. Pengujian validitas dalam penelitian ini menggunakan *software* komputer yaitu dengan SPSS.

3.8.2 Uji Reliabilitas

Menurut Ghozali (2016) Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan *reliable* atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Instrumen yang reliabel adalah instrumen yang jika dicoba secara berulang-ulang pada kelompok yang berbeda akan menghasilkan data yang sama dengan asumsi tidak terdapat perubahan psikologis terhadap responden. Suatu variabel atau konstruk dapat dikatakan *reliable* dengan ketentuan nilai *Cronbach Alpha* minimal adalah 0,70. Artinya jika nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,70 maka dapat disimpulkan kuesioner tersebut *reliabel*, sebaliknya jika *Cronbach Alpha* lebih kecil dari 0,70 maka disimpulkan tidak

reliabel. Uji reliabilitas dapat dilakukan dengan menggunakan SPSS dengan uji statistik *Cronbach Alpha* (∞).

3.9 Metode Analisis Data

3.9.1 Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif ini digunakan untuk memberikan gambaran atau deskripsi empiris berdasarkan data yang telah dikumpulkan (Ferdinand, 2011). Ukuran deskriptif adalah pemberian angka, baik dalam jumlah maupun persen. Hasil analisis statistik deskriptif berguna untuk memberi informasi tentang distribusi frekuensi jawaban responden, rata-rata jawaban yang diperoleh untuk masing-masing variabel dan indikator dalam penelitian.

3.9.2 Analisis Jalur *(Path Analysis)*

Metode yang dapat digunakan untuk menguji pengaruh variabel mediasi yaitu metode analisis jalur *(path analysis)*. Analisis jalur merupakan pengembangan langsung dari analisis regresi linear berganda (Ghozali 2016). Path analysis digunakan untuk menganalisis pola hubungan antar variabel dengan tujuan untuk menerangkan pengaruh langsung maupun tidak langsung antar variabel bebas *(exogenous)* terhadap variabel terikat *(endogenous)*.

Sebelum melakukan analisis jalur perlu dilakukan uji asumsi klasik terlebih dahulu agar penelitian tidak bias dan untuk menguji kesalahan model regresi yang digunakan dalam penelitian. Asumsi model linier klasik adalah tidak terdapat multikoliniearitas, tidak terjadi heteroskedastisitas, model bersifat linear dan data terdistribusi secara normal. Pengujian yang dilakukan antara lain:

A. Uji Normalitas

Menurut Ghozali (2016) Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi, terdistribusi normal atau tidak. Selanjutnya model regresi yang baik yaitu yang mempunyai distribusi data normal atau mendekati normal. Dasar pengambilan keputusannya adalah:

1. Uji normalitas dilakukan dengan uji statistik non-parametik *Kolmogorov-Smirnov*. Apabila hasil dari pengujian *Kolmogorov-Smirnov* lebih besar dari *a* yaitu 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa model regresi memenuhi asumsi normalitas.
2. Jika ada data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas, sebaliknya Apabila data menyebar jauh dari diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

B. Uji Linearitas

Menurut Ghozali (2016) Uji Linearitas digunakan untuk menguji spesifikasi model yang digunakan sudah benar atau tidak. Apakah fungsi yang digunakan dalam suatu empiris sebaiknya linear, kuadrat, atau kubik. Pada penelitian ini uji linearitas menggunakan *Deviation from Linearity* dengan pada taraf signifikansi 0,05. Sehingga kedua variabel untuk bisa dikatakan mempunyai hubungan yang linear harus memperoleh nilai signifikansi lebih dari 0,05.

C. Uji Heteroskedastisitas

Model regresi yang baik adalah homoskedatisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. (Ghozali 2016). Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homokesdastisitas dan jika berbeda heteroskedastisitas.

Untuk mengetahui terdapat atau tidaknya heteroskedastisitas ini dapat dilakukan dengan melihat grafik *Scatterplot*. Jika dalam titik pada *chart* membentuk suatu pola tertentu dan teratur seperti gelombang, melebar kemudian menyempit dan sebagainya, maka menunjukkan bahwa terjadi heteroskedastisitas. Namun sebaliknya jika titik menyebar secara acak di atas dan di bawah angka 0 di sumbu Y, maka menunjukkan tidak terjadi heteroskedastisitas.

D. Uji Multikolinearitas

Menurut Ghozali (2016) Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi sempurna atau mendekati sempurna diantara variabel bebasnya (Priyatno, 2014). Penelitian ini menggunakan dengan melihat *tolerance value* dan *inflantion factor* (VIF) pada model regresi. Suatu model regresi menunjukan adanya multikolinearitas jika tingkat korelasi > 95%, nilai tolerance < 0.10, atau, nilai VIF > 10.

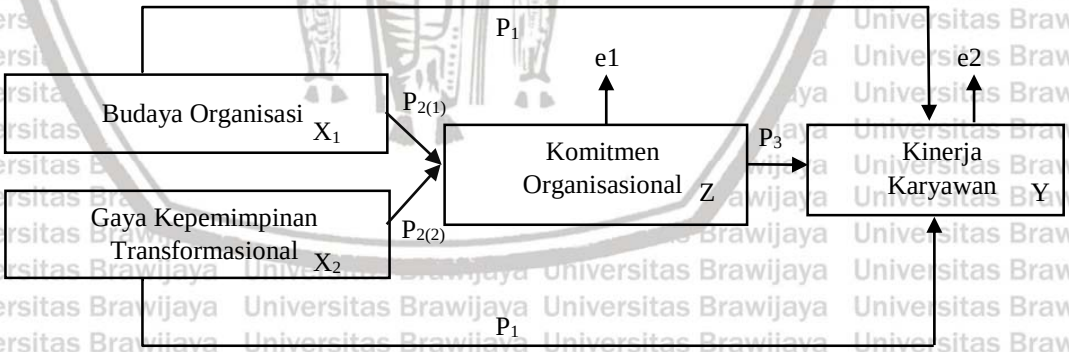
Sugiyono (2016) mengatakan analisis jalur adalah bagian dari model regresi yang dapat digunakan untuk menganalisis hubungan sebab akibat yang berdasarkan

pengetahuan, perumusan teori dan asumsi antar satu variabel dengan variabel lainnya. Analisis jalur digunakan dengan menggunakan korelasi, regresi dan jalur sehingga dapat diketahui untuk sampai pada variabel mediasi. Langkah-langkah dalam melakukan analisis jalur *(path analysis)* menurut Solimun dalam Sani dan Maharani (2013) adalah sebagai berikut:

1. Merancang model berdasarkan konsep dan teori
2. Pemeriksaan Asumsi
3. Pendugaan Parameter atau perhitungan koefisien path
4. Pemeriksaan validitas model
5. Intrepretasi hasil analisis

Hubungan variabel budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai yang dimediasi komitmen organisasional digambarkan dalam *path analysis* sebagai berikut:

Gambar 3.1 Model Analisis Jalur



Sumber: Data Diolah (2020)

Keterangan:

1. Pengaruh hubungan langsung budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. (X_1, X_2, terhadap Y) = P1.

2. Pengaruh hubungan tidak langsung yaitu dengan melalui mediasi komitmen organisasional (P2) baru kemudian dari komitmen organisasional ke kinerja karyawan (P3). (X_1, X_2, terhadap Z dan Z terhadap Y) = P2 x P3
3. Total pengaruh = P1 + (P2 x P3)

Anak panah menunjukan hubungan antar variabel. Setiap nilai P menggambarkan jalur dan koefisien jalur. Menurut Ghozali (2016) koefisien jalur dihitung dengan membuat dua persamaan struktural yaitu persamaan regresi yang menunjukkan hubungan yang dihipotesiskan. Dua persamaan tersebut adalah:

1. Komitmen Organisasional = b1 Budaya Organisasi + b2 Gaya Kepemimpinan Transformasional + e1
2. Kinerja Karyawan = b1 Budaya Organisasi + b2 Gaya Kepemimpinan Transformasional + b3 Komitmen Organisasional + e2

3.10 Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Uji koefisien determinasi (R^2) mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variabel-variabel dependen. Nilai R *square* dapat bernilai negatif, walaupun yang dikehendaki bernilai positif. Nilai koefisien determinasi adalah antara 0 sampai 1. Jika nilai R^2 semakin kecil mendekati 0 berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variabel-variabel dependen semakin lemah. Sebaliknya apabila nilai semakin mendekati 1 berarti variabel independen dalam memberikan semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel dependen semakin kuat (Ghozali, 2016).

Dalam output SPSS, koefisien determinasi terletak pada tabel Model Summary dan tertulis R *(Square)*. Untuk regresi linier berganda sebaiknya menggunakan R *Square* yang sudah disesuaikan atau tertulis *Adjusted* R *(Square)*, karena disesuaikan dengan jumlah variabel independen yang digunakan dalam penelitian.

Tabel 3.3 Interval Nilai R *Square*

Interval Keyakinan	Tingkat Hubungan
0,00-0,199	Sangat Rendah
0,2-0,399	Rendah
0,4-0,599	Sedang
0,6-0,799	Kuat
0,8-1,00	Sangat Kuat

Sumber: Ghozali (2016)

3.11 Uji Hipotesis

Hipotesis adalah kesimpulan sementara terhadap masalah yang masih bersifat praduga karena masih harus dibuktikan kebenarannya. Pengujian hipotesis dimaksudkan sebagai cara untuk menentukan apakah suatu hipotesis sebaiknya diterima atau ditolak.

3.11.1 Uji Hipotesis Secara Parsial

Uji parsial digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen secara parsial atau sendiri-sendiri terhadap variabel dependen (Ghozali, 2016). Pengujian ini dilakukan dengan cara membandingkan t hitung dan t table dengan tingkat signifikan 0.05 (5%) dan pada tingkat derajat bebas df = n-k-1. Untuk mengetahui diterima atau tidaknya suatu hipotesis, yakni dengan:

1. Jika sig. t < 0,05 serta t tabel < t hitung maka H_0 ditolak. hal ini berarti bahwa ada pengaruh yang signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat.

2. Jika sig. t > 0,05 serta t tabel > t hitung maka H_0 diterima. hal ini berarti bahwa tidak ada pengaruh signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat.

Tujuan dari uji parsial adalah untuk mengetahui seberapa jauh pengaruh variabel indipenden (X) terhadap variabel dependen (Y) secara parsial. Pengujian hipotesis akan dilakukan dengan menggunakan tingkat signifikansi sebesar 0,05 (α=5%) atau tingkat keyakinan sebesar 0,95.

3.12 Uji Sobel: Pengujian Variabel Mediasi

Menurut Baron dan Kenny (1986) dalam Ghozali (2016) suatu variabel disebut variabel mediasi jika variabel tersebut ikut mempengaruhi hubungan antara variabel prediktor (independen) dan variabel kriterion (dependen). Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (1982) dan dikenal dengan uji Sobel (*Sobel test*).

Uji sobel dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) ke variabel dependen (Y) melalui variabel mediasi (Z). Pengaruh tidak langsung X ke Y melalui Z dihitung dengan menggunakan aplikasi online Daniel Soper melalui www.danielsoper.com dengan menu *Statistic Calculator → Mediation Models → Sobel Test Calculator For Significance Of Mediation*. Uji sobel dalam penelitian ini juga dilakukan untuk mengetahui apakah variabel mediasi dalam suatu penelitian memberikan peran mediasi atau tidak pada model yang dibangun.

BAB IV
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Objek Penelitian

4.1.1 Sejarah Singkat PT. Karya Bersama Abadi Trans

PT. Karya Bersama Abadi Trans didirikan pada tahun 2013 oleh Bapak Wayan Dharma selaku pemilik sekaligus pemimpin perusahaan hingga saat ini. PT. Karya Bersama Abadi Trans merupakan perusahaan jasa pengurusan atau penyediaan sarana transportasi yaitu layanan pengiriman barang menggunakan truk ke berbagai kota di wilayah Pulau Jawa. Dalam mengelola jalannya perusahaan Bapak Wayan dibantu oleh seorang *general manager* yang membantu menjembatani antara karyawan dengan pemimpin perusahaan.

Pada awal berdirinya PT. Karya Bersama Abadi Trans hanya mempunyai 5 truk dengan total permintaan jasa mengangkut antara 50 hingga 55 muatan barang setiap bulannya. Seiring dengan perkembangan waktu perusahaan telah mengalami berbagai peningkatan baik dari fasilitas, teknologi dan juga operasional perusahaan. Tercatat hingga saat ini PT. Karya Bersama Abadi Trans sudah memiliki 40 armada truk dengan muatan perbulannya antara 260 hingga 275 angkutan barang. Dengan total karyawan berjumlah 103 karyawan. Reputasi yang bagus membuat PT. Karya Bersama Abadi Trans dipercaya oleh 12 perusahaan sebagai mitra kerjanya.

4.1.2 Visi dan Misi PT. Karya Bersama Abadi Trans

1. Visi PT. Karya Bersama Abadi Trans

   Menjadi perusahaan transportasi yang dapat dipercaya dan bertanggung jawab demi kemajuan bersama.

2. Misi PT. Karya Bersama Abadi Trans

   a) Keselamatan dan keamanan sebagai prioritas utama

   b) Mengembangkan kemitraan untuk melengkapi kemampuan

   c) Memperluas kemitraan penawaran perusahaan

   d) Berperan aktif dalam pendistribusian barang/*cargo* keseluruh wilayah Indonesia

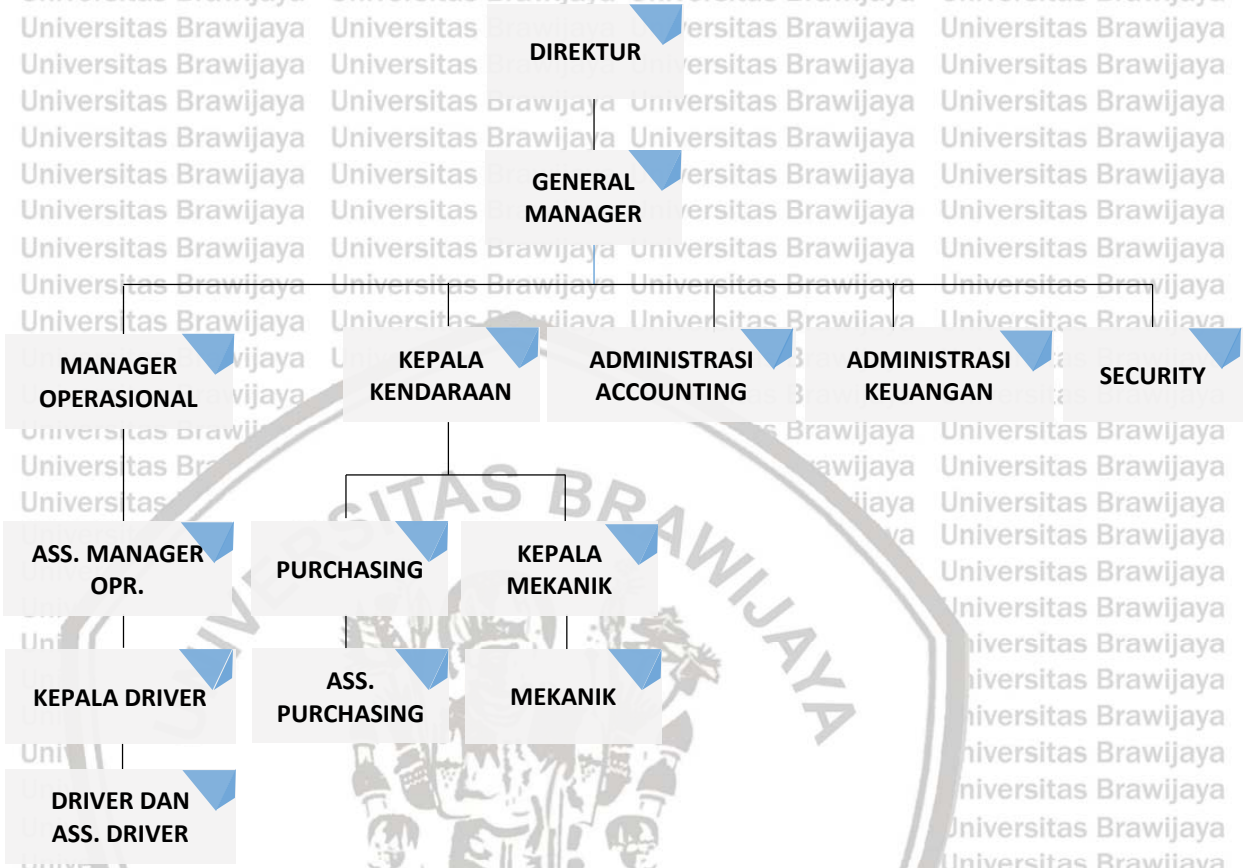
   e) Menjadi pilihan yang diunggulkan dalam transportasi

   f) Menjujung tinggi tanggung jawab *driver* dalam perusahaan

4.1.3 Struktur Organisasi PT. Karya Bersama Abadi Trans

Struktur Organisasi merupakan suatu gambar yang menggambarkan tipe organisasi, pendepartemen organisasi, kedudukan dan jenis wewenang pejabat, bidang, dan hubungan kerja, garis perintah dan tanggung jawab, rentang kendali dan sistem pemimpin organisasi (Hasibuan, 2015). Dengan adanya struktur organisasi maka susunan dan hierarki serta kewenangan jelas. Berikut adalah struktur organisasi PT. Karya Bersama Abadi Trans.

Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. Karya Bersama Abadi Trans



Sumber: PT. Karya Bersama Abadi Trans, 2020

4.1.4 Logo PT. Karya Bersama Abadi Trans

Berikut ini adalah logo dari PT. Karya Bersama Abadi Trans yang akan dicetak di setiap formulir aktivitas yang berkaitan dengan proses bisnis dan keperluan lainnya sebagai bagian dari identitas perusahaan.

Gambar 4.2 Logo PT. Karya Bersama Abadi Trans

Sumber: PT. Karya Bersama Abadi Trans, 2020

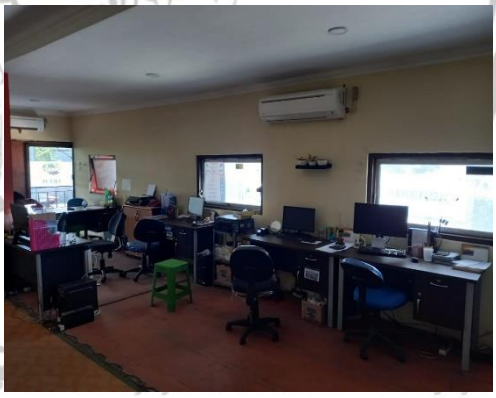
4.1.5 Lokasi PT. Karya Bersama Abadi Trans

PT. Karya Bersama Abadi Trans berlokasi di Jl. RE. Martadinata Komplek, Pergudangan Baruna Tengah 1 No. 20-24, Kota Semarang, Jawa Tengah.

Gambar 4.3 Lokasi PT. Karya Bersama Abadi Trans Semarang

Sumber: Data Diolah, 2020

Gambar 4.4 Kantor PT. Karya Bersama Abadi Trans Semarang



Sumber: Data Diolah, 2020

4.2 Deskripsi Karakteristik Responden

Seluruh karyawan di PT. Karya Bersama Abadi Trans berjumlah 103 orang. Dengan menggunakan rumus *slovin* maka diambil jumlah responden sebanyak 82 orang. Pengumpulan data dilakukan dengan cara penyebaran kuesioner secara *offline* ke seluruh karyawan PT. Karya Bersama Abadi Trans. Berdasarkan hasil

kuesioner yang diisi maka hasil kuesioner dapat dideskripsikan berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir dan lama bekerja yaitu sebagai berikut:

4.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis kelamin

Tabel 4.1
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
1	Perempuan	5	6,1
2	Laki-Laki	77	93,9
Total		82	100

Sumber: Data Diolah (2020)

Tabel 4.1 menunjukkan karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin. Mayoritas responden adalah berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 77 orang atau 93,9 persen, sedangkan sisanya perempuan sebanyak 5 orang atau 6,1 persen dari total responden sebanyak 82 orang. Hal tersebut mengindikasikan bahwa karyawan PT. Karya Bersama Abadi Trans lebih banyak berjenis kelamin laki-laki daripada perempuan. Hal tersebut dikarenakan PT. Karya Bersama Abadi Trans bergerak di bidang sektor transportasi yang membutuhkan tenaga fisik yang mumpuni.

4.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Tabel 4.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No.	Usia	Jumlah	Persentase (%)
1	< 30 Tahun	51	62,20
2	30 - 40 Tahun	20	24,39
3	> 40 Tahun	11	13,41
Total		82	100

Sumber: Data Diolah (2020)

Tabel 4.2 menunjukkan frekuensi responden berdasarkan usia. Mayoritas responden adalah berusia < 30 tahun, sebesar 51 orang atau 62,20 persen, diikuti oleh karyawan dengan usia antara 30 - 40 tahun sebanyak 20 orang atau 24,39 persen. Sedangkan rentang usia > 40 tahun berjumlah 11 orang atau 13,41 persen dari total responden. Hal tersebut dapat diketahui bahwa mayoritas karyawan PT. Karya Bersama Abadi Trans berada pada usia produktif. Badan Pusat Statistik (BPS) menyatakan bahwa penduduk usia produktif dibedakan menjadi dua kategori, yaitu usia sangat produktif dengan rentang usia 15 sampai 49 tahun dan usia produktif dengan rentang usia 50 sampai 64 tahun.

4.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tabel 4.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No.	Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
1	SMA/SMK	45	54,87
2	D3	27	32,92
3	S1	8	9,75
4	S2	2	2,46
Total		82	100

Sumber: Data Diolah (2020)

Tabel 4.3 menunjukkan karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan. Mayoritas responden adalah berpendidikan SMA/SMK, karena sebagian besar pekerjaan di perusahaan ini adalah jenis pekerjaan yang sifatnya fisik sehingga tidak terlalu membutuhkan keterampilan berfikir, maka dari itu perusahaan cenderung lebih banyak memperkerjakan karyawan lulusan SMA/SMK yang lebih memahami aspek teknis.

4.2.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Tabel 4.4
Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

No.	Lama Bekerja	Jumlah	Persentase (%)
1	2 Tahun	4	4,88
2	3 - 5 Tahun	55	67,07
3	> 5 Tahun	23	28,05
Total		82	100

Sumber: Data Diolah (2020)

Berdasarkan dari Tabel 4.4 diatas menunjukkan bahwa responden paling banyak adalah responden dengan masa kerja kerja 3 - 5 tahun sebanyak 55 orang atau sebesar 67,07 persen. Diikuti oleh responden dengan masa kerja > 5 tahun sebanyak 23 orang atau sebesar 28,05 persen. Dan responden dengan masa kerja 2 tahun sebanyak 4 orang atau sebesar 4,88 persen. Hal tersebut mengindikasikan bahwa karyawan menunjukkan loyalitas pada perusahaan.

4.3 Uji Instrumen Penelitian

Alat ukur yang digunakan pada kuesioner penelitian ini mengacu pada penelitian sebelumnya, dengan item pernyataan yang sudah disesuaikan dengan variabel-variabel serta objek penelitian ini. Instrumen atau kuesioner yang digunakan ini perlu dilakukan uji instrumen. Uji instrumen dilakukan untuk memastikan bahwa instrumen telah siap digunakan dan mendapatkan hasil yang akurat. Uji instrumen terdiri atas uji validitas dan uji reliabilitas, untuk melihat valid atau tidaknya item-item pernyataan serta kelayakan dari instrumen penelitian. Responden uji instrumen penelitian ini sebanyak 20 responden.

4.3.1 Hasil Uji Validitas

Menurut Ghozali (2016) pengujian validitas dapat dilakukan dengan melihat nilai *Correlated Item - Total Correlation* dengan kriteria sebagai berikut: jika nilai r hitung > dari r tabel dan nilainya positif (pada taraf signifikan 5% atau 0,05), maka butir atau pernyataan atau indikator tersebut dikatakan "valid", dan sebaliknya. Jika probabilitas hasil korelasi lebih kecil dari 0,05 (5%) maka instrumen dinyatakan valid dan jika probabilitas hasil korelasi lebih besar dari 0,05 (5%) maka instrumen dinyatakan tidak valid. Setelah data dari 82 responden terkumpul data tersebut kemudian diolah dengan menggunakan aplikasi *SPSS for windows ver. 20.0* menghasilkan nilai masing-masing item pernyataan dengan skor item pernyataan secara keseluruhan. Berikut hasil uji validitas dari setiap variabel penelitian ini disajikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.5
Hasil Uji Validitas

Item	r Hitung	sig.	r Tabel	Keterangan
X1.1	0.413	0.000	0.217	Valid
X1.2	0.633	0.000	0.217	Valid
X1.3	0.600	0.000	0.217	Valid
X1.4	0.660	0.000	0.217	Valid
X1.5	0.634	0.000	0.217	Valid
X1.6	0.532	0.000	0.217	Valid
X1.7	0.806	0.000	0.217	Valid
X1.8	0.645	0.000	0.217	Valid
X1.9	0.786	0.000	0.217	Valid
X1.10	0.739	0.000	0.217	Valid
X1.11	0.463	0.000	0.217	Valid
X1.12	0.483	0.000	0.217	Valid

Bersambung

Lanjutan Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas

X1.13	0.603	0.000	0.217	Valid
X1.14	0.730	0.000	0.217	Valid
X2.1	0.736	0.000	0.217	Valid
X2.2	0.628	0.000	0.217	Valid
X2.3	0.779	0.000	0.217	Valid
X2.4	0.687	0.000	0.217	Valid
X2.5	0.769	0.000	0.217	Valid
X2.6	0.635	0.000	0.217	Valid
X2.7	0.717	0.000	0.217	Valid
X2.8	0.418	0.000	0.217	Valid
X2.9	0.552	0.000	0.217	Valid
X2.10	0.538	0.000	0.217	Valid
X2.11	0.522	0.000	0.217	Valid
X2.12	0.693	0.000	0.217	Valid
X2.13	0.568	0.000	0.217	Valid
Z1	0.751	0.000	0.217	Valid
Z2	0.812	0.000	0.217	Valid
Z3	0.830	0.000	0.217	Valid
Z4	0.795	0.000	0.217	Valid
Z5	0.765	0.000	0.217	Valid
Z6	0.787	0.000	0.217	Valid
Y1	0.656	0.000	0.217	Valid
Y2	0.675	0.000	0.217	Valid
Y3	0.832	0.000	0.217	Valid
Y4	0.833	0.000	0.217	Valid
Y5	0.812	0.000	0.217	Valid
Y6	0.816	0.000	0.217	Valid
Y7	0.744	0.000	0.217	Valid
Y8	0.767	0.000	0.217	Valid

Sumber: Data Diolah (2020)

Tabel 4.5 merupakan hasil uji validitas dari variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional, komitmen organisasional dan kinerja karyawan. Terlihat dari tabel tersebut bahwa seluruh pernyataan yang berjumlah 41 item dinyatakan valid. Hal ini dikarenakan nilai dari r hitung dari tiap-tiap item pernyataan lebih besar dari nilai r tabel 0.217, artinya seluruh item pernyataan pada variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional, komitmen organisasional dan kinerja karyawan dapat digunakan sebagai instrumen penelitian.

4.3.2 Hasil Uji Reliabilitas

Setelah melakukan uji validitas pada setiap variabel penelitian adalah melakukan uji reliabilitas. Jika jawaban responden terhadap pernyataan konsisten dan stabil dari waktu ke waktu, maka kuesioner tersebut dapat dikatakan reliabel. Suatu instrumen dikatakan reliabel jika nilai *cronchbach's alpha* (α) lebih besar dari 0,7. Jika nilai *alpha* kurang dari 0,7 dapat dikatakan tidak reliabel. Adapun hasil uji reliabilitas untuk penelitian ini disajikan pada Tabel 4.6 sebagai berikut:

Tabel 4.6
Hasil Uji Reliabilitas

No.	Variabel	Koefisien Reliabilitas	Keterangan
1	Budaya Organisasi (X1)	0.877	Reliabel
2	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2)	0.878	Reliabel
3	Komitmen Organisasional (Z)	0.877	Reliabel
4	Kinerja Karyawan (Y)	0.900	Reliabel

Sumber: Data Diolah (2020)

Berdasarkan Tabel 4.6 terlihat bahwa setiap variabel dinyatakan konsisten atau reliabel. Hal ini ditunjukkan dari nilai *cronbach's alpha*, jika nilai *cronbach*

alpha (α) lebih besar dari 0,7 maka dikatakan reliabel. Dari Tabel 4.6 nilai *cronbach's alpha* dari seluruh variabel diatas 0,7. Variabel budaya organisasi sebesar 0,877 > 0,7. variabel gaya kepemimpinan transformasional sebesar 0,878 > 0,7. Variabel komitmen organisasional sebesar 0,877 > 0,7. Dan variabel kinerja karyawan sebesar 0,900 > 0,7. Sehingga dapat dikatakan semua instrumen penelitian yang digunakan adalah reliabel.

4.4 Analisis Data

4.4.1 Analisis Statistik Deskriptif

Berdasarkan pendapat Suprapto (2008), interval dalam penelitian ini dapat dihitung sebagai berikut:

Tabel 4.7
Dasar Interpretasi Skor Nilai Rerata

Skor	Interpretasi
1,00 - 1,80	Sangat Rendah
1,81 - 2,60	Rendah
2,61 - 3,40	Cukup
3,41 - 4,20	Tinggi
4,21 - 5,00	Sangat Tinggi

Sumber: Supranto (2008)

Tabel 4.7 menunjukkan dasar skor untuk variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Penelitian ini menggunakan dua variabel bebas (*independent*) yaitu budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional, variabel perantara (*mediating*) yaitu komitmen organisasional serta satu variabel terikat (*dependent*) yaitu kinerja karyawan.

A. Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi (X_1)

Variabel budaya organisasi (X_1) terdapat 14 item pernyataan yang diberikan kepada 82 responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada tabel 4.8 sebagai berikut.

Tabel 4.8
Distribusi Frekuensi Jawaban Responden
Item - Item Pernyataan Variabel Budaya Organisasi

No.	Item	Budaya Organisasi										Rata rata
		SS (5)		S (4)		N (3)		TS (2)		STS (1)		
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	X1.1	6	7,32	27	32,93	48	58,54	1	1,22	0	0,00	3,46
2	X1.2	3	3,66	74	90,24	1	1,22	3	3,66	1	1,22	3,91
3	X1.3	8	9,76	29	35,37	44	53,66	0	0,00	1	1,22	3,52
4	X1.4	3	3,66	64	78,05	12	14,63	2	2,44	1	1,22	3,80
5	X1.5	31	37,8	37	45,12	9	10,98	4	4,88	1	1,22	4,13
6	X1.6	3	3,66	36	43,90	41	50,00	2	2,44	0	0,00	3,49
7	X1.7	19	23,17	31	37,80	26	31,71	6	7,32	0	0,00	3,77
8	X1.8	21	25,61	31	37,80	25	30,49	4	4,88	1	1,22	3,82
9	X1.9	27	32,93	30	36,59	21	25,61	4	4,88	0	0,00	3,98
10	X1.10	25	30,49	29	35,37	25	30,49	2	2,44	1	1,22	3,91
11	X1.11	19	23,17	30	36,59	25	30,49	8	9,76	0	0,00	3,73
12	X1.12	24	29,27	29	35,37	26	31,71	3	3,66	0	0,00	3,90
13	X1.13	19	23,17	27	32,93	32	39,02	3	3,66	1	1,22	3,73
14	X1.14	28	34,15	28	34,15	24	29,27	2	2,44	0	0,00	4,00
Total Frekuensi Rata-Rata Variabel Budaya Organisasi												3,80

Sumber: Data Diolah (2020)

Budaya organisasi memiliki 14 item pernyataan antara lain:

1. Perusahaan mendukung pengembangan ide-ide oleh karyawan.
2. Perusahaan mendukung upaya pengambilan risiko oleh karyawan.
3. Perusahaan mendukung ketelitian karyawan dalam bekerja.
4. Perusahaan mendukung upaya menganalisa pekerjaan oleh karyawan.
5. Perusahaan mendukung upaya fokus saat bekerja oleh karyawan.
6. Perusahaan mendukung kefektifan karyawan dalam bekerja.

7. Perusahaan mendukung upaya penyampaian pendapat oleh karyawan.
8. *Reward* bagi karyawan yang berprestasi diberikan oleh perusahaan.
9. Perusahaan mendukung upaya saling bekerja sama oleh karyawan.
10. Perusahaan menjujung tinggi kebersamaan dalam satu tim.
11. Perusahaan mendukung antusiasme karyawan dalam bekerja.
12. Perusahaan mendukung persaingan secara positif antar karyawan.
13. Perusahaan mendukung upaya konsisten dalam bekerja oleh karyawan.
14. Perusahaan mendukung upaya bekerja dengan mengedepankan visi dan misi perusahaan oleh karyawan.

Berdasarkan Tabel 4.8 dapat diketahui bahwa dari 82 responden, diperoleh rata-rata yaitu sebesar 3,80. Sehingga dapat dikategorikan rata-rata jawaban responden tinggi. Skor rerata tinggi menunjukkan bahwa budaya organisasi ini sifatnya kuat. Dapat diketahui nilai rata-rata tertinggi yaitu sebesar 4,13 pada item "perusahaan mendukung upaya fokus saat bekerja oleh karyawan" (X1.5). Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan selalu fokus dalam melakukan setiap pekerjaan sebagai target yang harus dicapai perusahaan memberikan dukungan besar terhadap unsur budaya organisasi. Karena karyawan yang fokus akan mampu menyelesaikan pekerjaan sesusai dengan jadwal.

Selanjutnya berdasarkan hasil analisis nilai rata-rata terendah yaitu sebesar 3,46 pada item "perusahaan mendukung pengembangan ide-ide oleh karyawan" (X1.1). Nilai rata-rata terendah menunjukkan bahwa selama ini dukungan perusahaan bagi karyawan untuk mengembangkan ide-ide belum sepenuhnya memberikan pengaruh serta dukungan terhadap budaya organisasi.

B. Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_2)

Variabel gaya kepemimpinan transformasional terdapat 13 item pernyataan yang diberikan kepada 82 responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada tabel 4.9 sebagai berikut.

Tabel 4.9
Distribusi Frekuensi Jawaban Responden
Item – Item Pernyataan Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional

No.	Item	Gaya Kepemimpinan Transformasional										Rata rata
		SS (5)		S (4)		N (3)		TS (2)		STS (1)		
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	X2.1	47	57,32	24	29,27	5	6,10	5	6,10	1	1,22	4,35
2	X2.2	26	31,71	39	47,56	15	18,29	2	2,44	0	0,00	4,09
3	X2.3	33	40,24	37	45,12	10	12,20	1	1,22	1	1,22	4,22
4	X2.4	29	35,37	34	41,46	13	15,85	5	6,10	1	1,22	4,04
5	X2.5	33	40,24	36	43,90	9	10,98	4	4,88	0	0,00	4,20
6	X2.6	24	29,27	40	48,78	15	18,29	2	2,44	1	1,22	4,02
7	X2.7	31	37,80	31	37,80	17	20,73	2	2,44	1	1,22	4,09
8	X2.8	40	48,78	32	39,02	9	10,98	1	1,22	0	0,00	4,35
9	X2.9	30	36,59	37	45,12	12	14,63	3	3,66	0	0,00	4,15
10	X2.10	34	41,46	33	40,24	13	15,85	2	2,44	0	0,00	4,21
11	X2.11	25	30,49	33	40,24	21	25,61	3	3,66	0	0,00	3,98
12	X2.12	37	45,12	32	39,02	11	13,41	1	1,22	1	1,22	4,26
13	X2.13	25	30,49	35	42,68	19	23,17	3	3,66	0	0,00	4,00
Total Frekuensi Rata-Rata Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional												4,15

Sumber: Data Diolah (2020)

Gaya kepemimpinan transformasional terdiri dari 13 item pernyataan antara lain:

1. Visi perusahaan ditunjukkan secara jelas oleh pemimpin.
2. Visi pasti perusahaan dijelaskan oleh pemimpin.
3. Visi tentang fungsi dari tim dijelaskan oleh pemimpin.
4. Antusiasme pada pekerjaan bawahan ditunjukkan oleh pemimpin.

5. Antusiasme ketika mendapat tugas baru ditunjukkan oleh pemimpin.
6. Pentingnya suatu tim dalam perusahaan ditekankan oleh pemimpin.
7. Permasalahan dilihat dari berbagai sudut pandang oleh pemimpin.
8. Partisipasi bawahan berupa pemberian opini dalam pemecahan masalah dilibatkan oleh pemimpin.
9. Motivasi berpikir kreatif diberikan oleh pemimpin.
10. Menjaga kepercayaan terhadap anggota lain ditekankan oleh pemimpin.
11. Bekerja secara maksimal ditekankan oleh pemimpin.
12. Peningkatan kinerja bawahan dibantu oleh pemimpin.
13. Totalitas bawahan pada pekerjaan yang diberikan dihargai oleh pemimpin.

Berdasarkan Tabel 4.9 dapat diketahui bahwa dari 82 responden, diperoleh rata-rata yaitu sebesar 4,15. Berdasarkan rata-rata jawaban responden tersebut, dapat dikategorikan tinggi. Skor rerata tinggi menunjukkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan transformasional berjalan dengan baik. Dapat diketahui nilai rata-rata tertinggi sebesar 4,35 terdapat pada item "visi perusahaan ditunjukkan secara jelas oleh pemimpin" (X2.1) dan "partisipasi bawahan berupa pemberian opini dalam pemecahan masalah dilibatkan oleh pemimpin" (X2.8). Hal tersebut menunjukkan visi yang ditunjukkan oleh pemimpin dan mempertimbangkan opini bawahan dalam memecahkan masalah sangat berpengaruh dalam memberikan dukungan terhadap unsur gaya kepemimpinan transformasional. Karena seorang pemimpin harus mampu memberikan arahan yang jelas terkait visi atau tujuan perusahaan serta mempertimbangkan berbagai opini bawahan agar karyawan beranggapan bahwa opini atau pendapatnya diperlukan demi kemajuan organisasi.

Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai rata-rata terendah yaitu sebesar 3.98 pada item "bekerja secara maksimal ditekankan oleh pemimpin" (X2.11). Nilai rata-rata terendah menunjukkan bahwa penekanan terhadap karyawan di PT. Karya Bersama Abadi Trans agar bekerja secara maksimal belum sepenuhnya memberikan pengaruh serta dukungan terhadap gaya kepemimpinan transformasional.

C. Distribusi Frekuensi Variabel Komitmen Organisasional (Z)

Variabel komitmen organisasional terdapat 6 item pernyataan yang diberikan kepada 82 responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 4.10 sebagai berikut.

Tabel 4.10
Distribusi Frekuensi Jawaban Responden
Item – Item Pernyataan Variabel Komitmen Organisasional

No.	Item	Komitmen Organisasional										Rata rata
		SS (5)		S (4)		N (3)		TS (2)		STS (1)		
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	Z.1	32	39,02	38	46,34	11	13,41	0	0,00	1	1,22	4,22
2	Z.2	23	28,05	45	54,88	13	15,85	1	1,22	0	0,00	4,10
3	Z.3	34	41,46	32	39,02	12	14,63	3	3,66	1	1,22	4,16
4	Z.4	29	35,37	41	50,00	10	12,20	1	1,22	1	1,22	4,17
5	Z.5	21	25,61	45	54,88	15	18,29	1	1,22	0	0,00	4,05
6	Z.6	33	40,24	27	32,93	20	24,39	1	1,22	1	1,22	4,10
Total Frekuensi Rata-Rata Variabel Komitmen Organisasional												4,13

Sumber: Data Diolah (2020)

Komitmen organisasional terdapat 6 item pernyataan antara lain:

1. Kontribusi mencapai tujuan perusahaan diberikan oleh karyawan.
2. Anggota lain dianggap sebagai keluarga oleh karyawan.
3. Perasaan bertanggung jawab terhadap kemajuan perusahaan dimiliki oleh karyawan.

4. Keinginan untuk tetap menjadi anggota di perusahaan ditunjukkan oleh karyawan.
5. Kesulitan mencari pekerjaan lain apabila meninggalkan perusahaan dirasakan oleh karyawan.
6. Masalah bertambah apabila meninggalkan perusahaan dirasakan oleh karyawan.

Berdasarkan Tabel 4.10 dapat diketahui bahwa dari 82 responden, diperoleh rata-rata yaitu sebesar 4,13. Sehingga, berdasarkan dari rata-rata jawaban responden tersebut, dapat dikategorikan tinggi. Skor rerata tinggi menunjukkan bahwa komitmen karyawan terhadap organisasi sudah cukup baik. Dapat diketahui nilai rata-rata tertinggi yaitu sebesar 4,22 pada item "kontribusi mencapai tujuan perusahaan diberikan oleh karyawan" (Z.1). Hal tersebut menandakan nilai komitmen organisasional seperti perasaan memiliki kontribusi dalam mencapai tujuan perusahaan sudah melekat di dalam diri karyawan. Karyawan yang memiliki tingkat kontribusi tinggi dalam mencapai tujuan perusahaan akan berdampak pada kemajuan organisasi.

Selanjutnya berdasarkan hasil analisis nilai rata-rata terendah yaitu sebesar 4,05 pada item "kesulitan mencari pekerjaan lain apabila meninggalkan perusahaan dirasakan oleh karyawan" (Z.5). Artinya karyawan merasa kesulitan untuk mencari pekerjaan ketika meninggalkan perusahaan.

D. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Variabel kinerja karyawan terdapat 8 item pernyataan yang diberikan kepada 82 responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 4.11 sebagai berikut.

Tabel 4.11
Distribusi Frekuensi Jawaban Responden
Item – Item Pernyataan Variabel Kinerja Karyawan

No.	Item	Kinerja Karyawan										Rata rata
		SS (5)		S (4)		N (3)		TS (2)		STS (1)		
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	Y.1	24	29,27	35	42,68	17	20,73	6	7,32	0	0,00	3,94
2	Y.2	26	31,71	34	41,46	20	24,39	2	2,44	0	0,00	4,02
3	Y.3	28	34,15	30	36,59	22	26,83	1	1,22	1	1,22	4,01
4	Y.4	32	39,02	27	32,93	19	23,17	3	3,66	1	1,22	4,05
5	Y.5	38	46,34	24	29,27	19	23,17	1	1,22	0	0,00	4,21
6	Y.6	31	37,80	30	36,59	20	24,39	1	1,22	0	0,00	4,11
7	Y.7	28	34,15	35	42,68	18	21,95	1	1,22	0	0,00	4,10
8	Y.8	23	28,05	39	47,56	17	20,73	2	2,44	1	1,22	3,99
Total Frekuensi Rata-Rata Variabel Kinerja Karyawan												4,05

Sumber: Data Diolah (2020)

Kinerja karyawan terdiri dari 8 item pernyataan antara lain:

1. Pekerjaan dilakukan sesuai dengan jumlah dan kualitas standar perusahaan oleh karyawan.
2. Pekerjaan diusahakan selesai lebih cepat oleh karyawan.
3. Datang ke tempat kerja tepat waktu.
4. Pekerjaan diselesaikan tepat waktu oleh karyawan.
5. Bekerja teliti tanpa diawasi.
6. Berada di tempat kerja pada jam kantor.
7. Nama baik perusahaan dijaga dengan baik oleh karyawan.
8. Kerja sama di antara rekan kerja dijaga dengan baik oleh karyawan.

Berdasarkan Tabel 4.11 dapat diketahui bahwa dari 82 responden, diperoleh rata-rata yaitu sebesar 4,05. Berdasarkan rata-rata jawaban responden, dapat dikategorikan tinggi. Skor rerata tinggi menunjukkan bahwa karyawan memiliki kinerja yang baik. Dapat dilihat dari hasil analisis nilai rata-rata tertinggi yaitu sebesar 4,21 pada item "bekerja teliti tanpa diawasi" (Y.5). Hal tersebut menunjukkan ketelitian karyawan dalam pengerjaan tugas memberikan dukungan dan pengaruh yang besar terhadap unsur kinerja karyawan. Karyawan yang teliti terhadap pengerjaan tugas dapat meminimalkan kesalahan saat pengerjaan.

Hasil analisis menunjukkan nilai rata-rata terendah yaitu sebesar 3,94 pada item "pekerjaan dilakukan sesuai dengan jumlah dan kualitas standar perusahaan oleh karyawan" (Y.1). Nilai rata-rata terendah bahwa kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kuantitas dan kualitas yang telah ditentukan belum sepenuhnya memberikan pengaruh serta dukungan terhadap unsur kinerja karyawan. Hal tersebut menandakan bahwa kemampuan dan karakteristik yang dimiliki setiap individu serta kriteria atau jenis tugas yang diberikan berbeda-beda.

4.4.2 Analisis Jalur *(Path Analysis)*

Analisis jalur merupakan pengembangan langsung dari analisis regresi linear berganda yang dapat digunakan untuk menganalisis hubungan sebab akibat berdasarkan pengetahuan, perumusan teori dan asumsi antar satu variabel dengan variabel lainnya (Ghozali 2016). Analisis jalur digunakan dengan menggunakan korelasi, regresi dan jalur sehingga dapat diketahui untuk sampai pada variabel mediasi. Sebelum melakukan analisis jalur perlu dilakukan uji asumsi klasik

terlebih dahulu agar penelitian tidak bias dan untuk menguji kesalahan model regresi yang digunakan dalam penelitian.

A. Hasil Uji Asumsi Klasik

Asumsi-asumsi klasik ini harus dilakukan pengujiannya untuk memenuhi penggunaan analisis path. Statistik yang digunakan adalah *statistic parametric* dengan skala interval, maka uji asumsi klasik yang harus terpenuhi adalah uji normalitas, uji linearitas, uji heteroskedastisitas, dan uji multikolinieritas. (Ghozali, 2016).

1) Hasil Uji Normalitas

Menurut Ghozali (2016) Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel dependen, variabel independen atau keduanya terdistribusi normal atau tidak. Selanjutnya model regresi yang baik yaitu yang mempunyai distribusi data normal atau mendekati normal. Penelitian ini dilakukan dengan uji *Kolmogorov-Smirnov*, dengan ketentuan sebagai berikut:

Hipotesis yang digunakan: H_0: residual tersebar normal

H_1: residual tidak tersebar normal

Jika nilai sig. (*p-value*) > 0,05 maka H_0 diterima yang artinya bahwa uji normalitas terpenuhi. Hasil dari pengujian normalitas dapat dilihat pada tabel 4.12.

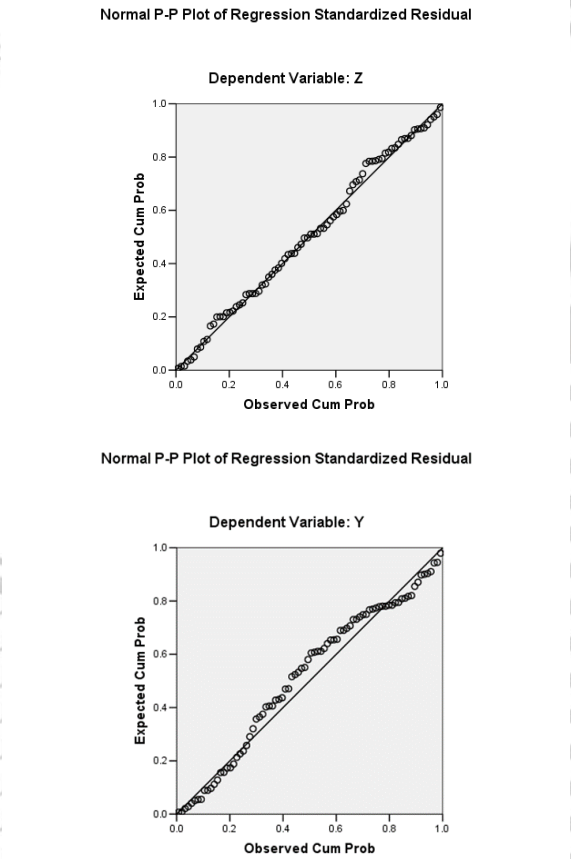
Tabel 4.12 Hasil Uji Normalitas

Parameter	Unstandardized Residual	
	Model 1	Model 2
N	82	82
Kolmogorov-Smirnov Z	0.647	0.970
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.797	0.304

Sumber: Data Diolah (2020)

Dari tabel 4.12 di atas, dapat dilihat hasil pengujian *Kolmogorov-Smirnov* menujukkan nilai signifikansi kedua model sebesar 0,797 dan 0,304 dimana nilai tersebut lebih besar dari 0,05 maka ketentuan H_0 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa data yang digunakan terdistribusi normal dan memenuhi asumsi normalitas. Selanjutnya data dikatakan normal apabila titik penyebaran pada grafik cenderung mengikuti disekitar garis hitung sedangkan jika penyebarannya tidak mengikuti garis hitung data tersebut tidak normal. Hasil uji normalitas dapat dilihat pada gambar 4.5 sebagai berikut:

Gambar 4.5 Diagram P-Plot Uji Normalitas



Sumber: Output SPSS (2020)

Hasil pengujian menggunakan diagram P-Plot kedua model menunjukkan bahwa titik-titik data sudah menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal. Sehingga dapat dikatakan bahwa residual menyebar secara distribusi normal.

2) Hasil Uji Linearitas

Menurut Ghozali (2016) Uji Linearitas digunakan untuk menguji spesifikasi model yang digunakan sudah benar atau tidak. Dalam penelitian ini, uji linearitas dilakukan dengan menggunakan *Deviation from Linearity* melalui program SPSS. Jika nilai probabilitas > 0,05 Sehingga untuk bisa dikatakan mempunyai hubungan yang linear harus memperoleh nilai signifikansi lebih dari 0,05. Hasil pengujian linearitas dapat dilihat pada tabel 4.13.

Tabel 4.13 Hasil Uji Linearitas

Variabel	Sig. Devian Linearity	Keterangan
X1 – Z	0.091	Linear
X2 – Z	0.677	Linear
X1 - Y	0.539	Linear
X2 - Y	0.516	Linear
Z - Y	0.109	Linear

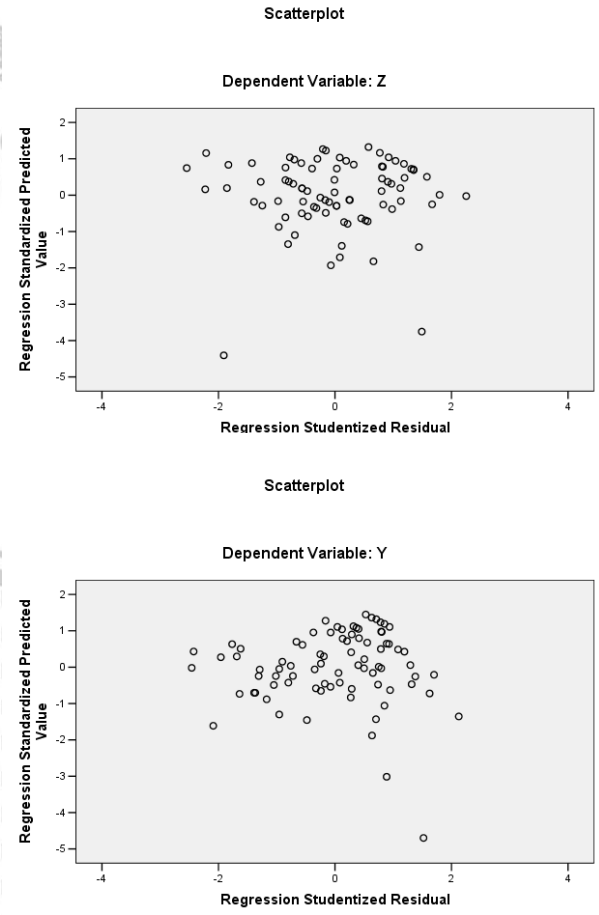
Sumber: Data Diolah (2020)

Berdasarkan Tabel 4.13 didapatkan nilai sig. untuk linearitas masing-masing variabel lebih besar 0,05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa asumsi linearitas data penelitian ini telah memenuhi syarat karena semua memiliki nilai p > 0,05 yang berarti variabel dalam penelitian ini adalah linear.

3) Hasil Uji Heteroskedastisitas

Model regresi yang baik adalah homoskedatisitas atau tidak terjadi heterokedatisitas (Ghozali 2016). Jika hasil *scatterplot* dalam titik pada chart membentuk suatu pola tertentu dan teratur seperti gelombang, melebar kemudian menyempit dan sebagainya, maka menunjukkan bahwa terjadi heteroskedastisitas. Namun sebaliknya jika titik menyebar secara acak di atas dan di bawah angka 0 di sumbu Y, maka menunjukkan tidak terjadi heteroskedastisitas. Hasil dari pengujian menggunakan *scatterplot* dapat dilihat pada gambar 4.6.

Gambar 4.6 Uji Heteroskedastisitas



Sumber: Output SPSS (2020)

Berdasarkan uji heteroskedastisitas kedua model pada gambar 4.6 dapat dilihat diagram tampilan *scatterplot* menyebar dan tidak membentuk pola tertentu, titik menyebar secara acak di atas dan di bawah angka 0 di sumbu Y sehingga dapat disimpulkan tidak terdapat gejala heteroskedastisitas.

4) Hasil Uji Multikolinearitas

Menurut Ghozali (2016) Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Penelitian ini menggunakan dengan melihat nilai Tolerance yang didapat dari perhitungan regresi berganda, apabila nilai tolerance < 0,1 maka terjadi multikolinearitas atau dengan cara membandingkan nilai VIF (*Variance Inflation Faktor*) dengan angka 10. Jika nilai VIF > 10 maka terjadi multikolinearitas. Hasil dari pengujian multikolinearitas dapat dilihat pada Tabel 4.14 sebagai berikut.

Tabel 4.14 Hasil Uji Multikolinearitas

Model	Variabel Bebas	Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
Model 1	X1	0.596	1.679
	X2	0.596	1.679
Model 2	X1	0.508	1.969
	X2	0.425	2.355
	Z	0.395	2.529

Sumber: Data Diolah (2020)

Berdasarkan Tabel 4.14, hasil uji multikolinieritas menunjukkan bahwa semua variabel independen yaitu budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional bebas dari multikolinieritas. Terbukti dari masing-masing variabel pada model 1 memiliki nilai VIF 1,679,

hasil ini menunjukkan nilai VIF semua variabel memiliki nilai kurang dari 10. Selain itu nilai Tolerance untuk semua variabel independen pada model 1 memiliki nilai 0,596 lebih besar dari 0,1. Selanjutnya pada model 2 variabel X_1 memiliki nilai VIF 1,969, X_2 sebesar 2,355, dan Z sebesar 2,529, hasil ini menunjukkan nilai VIF semua variabel memiliki nilai kurang dari 10. Selain itu nilai Tolerance untuk variabel X_1 memiliki nilai tolerance 0,508, X_2 sebesar 0,425, dan Z sebesar 0,395 nilai Tolerance untuk semua variabel lebih besar dari 0,1.

B. Koefisien Jalur X Terhadap Z

Persamaan regresi digunakan untuk memprediksi besarnya hubungan antara variabel bebas yaitu budaya organisasi (X_1) dan gaya kepemimpinan transformasional (X_2) terhadap variabel mediasi yaitu komitmen organisasional (Z). Dengan menggunakan bantuan *SPSS for Windows ver. 20.00* di dapat model regresi seperti pada tabel 4.15.

Tabel 4.15 Hasil Uji Koefisien Jalur X Terhadap Z

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.048	2.271		.021	.983
	X1	.180	.049	.339	3.694	.000
	X2	.281	.050	.517	5.639	.000

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasional

Sumber: Output SPSS (2020)

Berdasarkan tabel 4.15 didapatkan hasil persamaan regresi yaitu sebagai berikut:

$Z = 0{,}339(X_1) + 0{,}517(X_2)$

Dari persamaan di atas dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

a. Interpretasi Z adalah variabel mediasi *(mediating)* pada penelitian ini adalah Komitmen Organisasional (Z). Nilai dari variabel mediasi Komitmen Organisasional (Z) diprediksi oleh variabel bebasnya *(independent)* yaitu Budaya Organisasi (X_1) dan Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_2).

b. Koefisien beta b_1 sebesar 0,339 yang artinya koefisien beta variabel budaya organisasi bernilai positif, menunjukkan hubungan yang searah antara budaya organisasi dan komitmen organisasional. Arah hubungan yang positif menunjukkan jika budaya organisasi semakin baik maka komitmen organisasional juga akan semakin meningkat.

c. Koefisien beta b_2 sebesar 0,517 yang artinya koefisien beta variabel gaya kepemimpinan transformasional bernilai positif, menunjukkan hubungan yang searah antara gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional. Arah hubungan yang positif menunjukkan jika gaya kepemimpinan transformasional semakin baik maka komitmen organisasional juga akan semakin meningkat.

C. Koefisien Jalur X dan Z Terhadap Y

Regresi Digunakan untuk memprediksi besarnya hubungan antara variabel bebas yaitu budaya organisasi (X_1), gaya kepemimpinan transformasional (X_2), dan variabel mediasi yaitu komitmen organisasional (Z) terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan (Y). model regresi dapat dilihat seperti pada tabel 4.16 sebagai berikut.

Tabel 4.16 Hasil Uji Koefisien Jalur X dan Z Terhadap Y

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.244	3.256		.075	.940
	X1	.170	.076	.229	2.245	.028
	X2	.172	.085	.227	2.029	.046
	Z	.560	.161	.402	3.471	.001

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Output SPSS (2020)

Berdasarkan tabel 4.16 didapatkan hasil persamaan regresi yaitu sebagai berikut:

$Y = 0{,}229(X_1) + 0{,}227(X_2) + 0{,}402(Z)$

Dari persamaan di atas dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

a. Interpretasi Y adalah variabel terikat *(dependent)* pada penelitian ini adalah Kinerja Karyawan (Y). Nilai dari variabel terikat Kinerja Karyawan (Y) diprediksi oleh variabel bebasnya *(independent)* yaitu Budaya Organisasi (X_1) dan Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_2) serta variabel mediasi *(mediating)* yaitu Komitmen Organisasional (Z).

b. Koefisien beta b_1 sebesar 0,229 yang artinya koefisien beta variabel budaya organisasi bernilai positif, menunjukkan hubungan yang searah antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Arah hubungan yang positif menunjukkan jika budaya organisasi semakin baik maka kinerja karyawan juga akan semakin meningkat.

c. Koefisien beta b_2 sebesar 0,227 yang artinya koefisien beta variabel gaya kepemimpinan transformasional bernilai positif, menunjukkan hubungan

yang searah antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Arah hubungan yang positif menunjukkan jika gaya kepemimpinan transformasional semakin baik maka kinerja karyawan juga akan semakin meningkat.

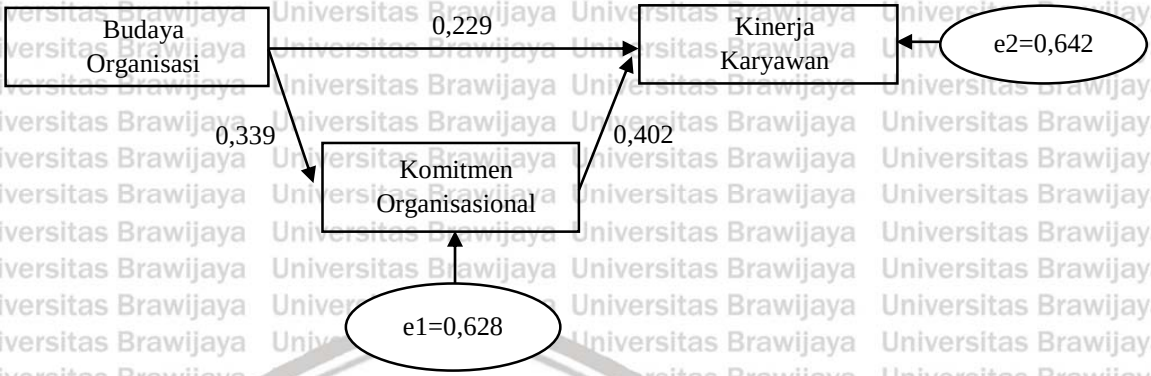
d. Koefisien beta b_3 sebesar 0,402 yang artinya koefisien beta variabel komitmen organisasional bernilai positif, menunjukkan hubungan yang searah antara komitmen organisasional dan kinerja karyawan. Arah hubungan yang positif menunjukkan jika komitmen organisasional semakin baik maka kinerja karyawan juga akan semakin meningkat.

D. Analisis Jalur Pertama

Hasil output pada uji koefisien jalur X terhadap Z memberikan nilai unstandardized budaya organisasi sebesar 0,180 dan signifikan pada 0,000 < 0,05. Nilai standardized beta 0,339 merupakan nilai path atau jalur p2.

Pada output hasil uji koefisien jalur X dan Z terhadap Y nilai unstandardized untuk budaya oganisasi adalah sebesar 0,170 dan signifikan pada 0,028 < 0,05, sedangkan nilai unstandardized untuk pengaruh komitmen organisasional adalah sebesar 0,560 dan signifikan pada 0,001 < 0,05. Nilai standardized beta budaya organisasi sebesar 0,229 merupakan nilai jalur p1, sedangkan nilai standardized beta komitmen organisasional sebesar 0,402 merupakan nilai jalur p3. Besarnya $e1 = \sqrt{(1-R^2 1)} = \sqrt{(1-0,605)} = 0,628$, sedangkan besarnya $e2 = \sqrt{(1-R^2 2)} = \sqrt{(1-0,587)} = 0,642$. Diagram jalur dapat dilihat pada gambar 4.7 sebagai berikut:

Gambar 4.7 Analisis Jalur Pertama



Hasil analisis jalur pertama di atas menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat berpengaruh langsung ke kinerja karyawan, dan dapat juga berpengaruh tidak langsung yaitu dari budaya organisasi ke komitmen organisasional (sebagai mediasi) lalu ke kinerja karyawan. Besarnya pengaruh langsung adalah 0,229 sedangkan perhitungan pengaruh tidak langsungnya adalah sebagai berikut:

Indirect Effect (IE) = p2 x p3

= 0,339 x 0,402

= 0,136

Total Effect (TE) = p1 + (p2 x p3)

= 0,229 + 0,136

= 0,365

Pengaruh mediasi yang ditunjukkan oleh perkalian koefisien (p2 x p3) adalah sebesar 0,136, signifikan atau tidak, perlu diuji dengan *sobel test*.

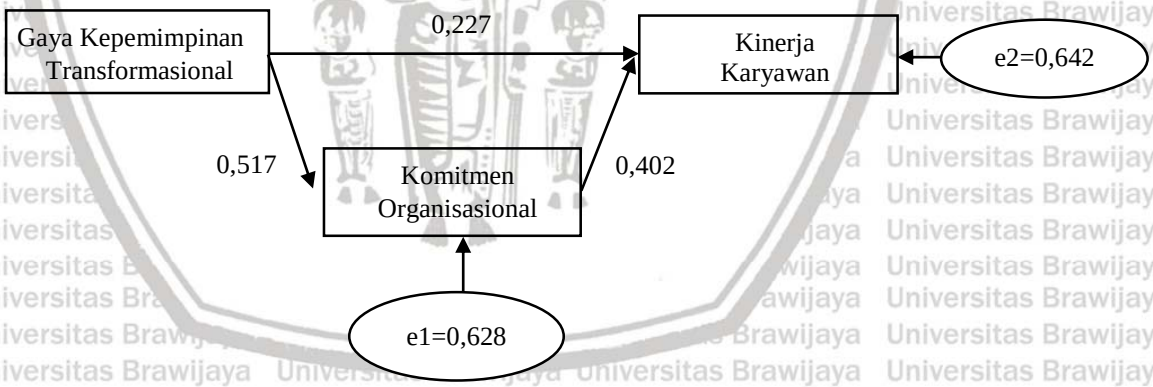
E. Analisis Jalur Kedua

Hasil output pada uji koefisien jalur X terhadap Z memberikan nilai unstandardized gaya kepemimpinan transformasional sebesar 0,281 dan

signifikan pada 0,000 < 0,05. Nilai standardized beta 0,517 merupakan nilai path atau jalur p2.

Pada output hasil uji koefisien jalur X dan Z terhadap Y nilai unstandardized untuk gaya kepemimpinan transformasional adalah sebesar 0,172 dan signifikan pada 0,046 < 0,05, sedangkan nilai unstandardized untuk pengaruh komitmen organisasional adalah sebesar 0,560 dan signifikan pada 0,001 < 0,05. Nilai standardized beta gaya kepemimpinan transformasional sebesar 0,227 merupakan nilai jalur p1, sedangkan nilai standardized beta komitmen organisasional sebesar 0,402 merupakan nilai jalur p3. Besarnya e1 = $\sqrt{(1-R^2 1)}$ = $\sqrt{(1-0,605)}$ = 0,628, sedangkan besarnya e2 = $\sqrt{(1-R^2 2)}$ = $\sqrt{(1-0,587)}$ = 0,642. Diagram jalur dapat dilihat pada gambar 4.8 sebagai berikut:

Gambar 4.8 Analisis Jalur Kedua



Hasil analisis jalur kedua di atas menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat berpengaruh langsung ke kinerja karyawan, dan dapat juga berpengaruh tidak langsung yaitu dari gaya kepemimpinan transformasional ke komitmen organisasional (sebagai mediasi) lalu ke kinerja karyawan. Besarnya

pengaruh langsung adalah 0,227 sedangkan perhitungan pengaruh tidak langsungnya adalah sebagai berikut:

Indirect Effect (IE) = p2 x p3
= 0,517 x 0,402
= 0,207

Total Effect (TE) = p1 + (p2 x p3)
= 0,227 + 0,207
= 0,434

Pengaruh mediasi yang ditunjukkan oleh perkalian koefisien (p2 x p3) sebesar 0,207, signifikan atau tidak, perlu diuji dengan *sobel test.*

4.5 Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan variabel bebas atau *independent* (X) dalam menjelaskan variabel terikat atau *dependent* (Y) dan variabel perantara atau *mediating* (Z). Serta digunakan juga untuk mengukur seberapa jauh kemampuan variabel perantara atau mediating (Z) dalam menjelaskan variabel terikat atau *dependent* (Y).

4.5.1 Hasil Uji Koefisien Determinasi ($R^2$1) X Terhadap Z

Uji koefisien determinasi ($R^2$1) pada penelitian ini digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh atau kontribusi variabel bebas budaya organisasi (X_1) dan gaya kepemimpinan transformasional (X_2) terhadap variabel mediasi komitmen organisasional (Z) digunakan nilai R^2. Hasil pengolahan atau output hasil koefisien determinasi ($R^2$1) dengan menggunakan *SPSS for Windows ver. 20.00* disajikan dalam Tabel 4.17 sebagai berikut:

Tabel 4.17 Hasil Uji Koefisien Determinasi ($R^2$1)

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.778[a]	.605	.595	2.38823	2.104

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi

b. Dependent Variable: Komitmen Organisasional

Sumber: Output SPSS (2020)

Berdasarkan analisis pada tabel 4.17 koefisien determinasi ($R^2$1) yang dihasilkan sebesar 0,595 yang berarti 59,5% variabel komitmen organisasional (Z) akan dipengaruhi oleh variabel bebas yaitu budaya organisasi (X_1) dan gaya kepemimpinan transformasional (X_2). Sedangkan sisanya 40,5% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak dibahas pada penelitian ini.

Pada uji koefisien determinasi terdapat juga koefisien korelasi yang menunjukkan besarnya hubungan antara variabel bebas yaitu budaya organisasi (X_1) dan gaya kepemimpinan transformasional (X_2) dengan variabel komitmen organisasional (Z), nilai R (koefisien korelasi) sebesar 0,778 yang menunjukkan bahwa hubungan antara variabel bebas budaya organisasi (X_1) dan gaya kepemimpinan transformasional (X_2) dengan komitmen organisasional (Z) dapat dikatakan kuat karena berada di antara 0,7 - 1,0.

4.5.2 Hasil Uji Koefisien Determinasi ($R^2$2) X dan Z Terhadap Y

Uji koefisien determinasi ($R^2$2) pada penelitian ini digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh atau kontribusi variabel bebas budaya organisasi (X_1), gaya kepemimpinan transformasional (X_2) dan komitmen organisasional (Z) terhadap variabel terikat kinerja karyawan (Y) digunakan nilai R^2. Hasil

pengolahan atau output hasil koefisien determinasi ($R^2$2) dengan menggunakan *SPSS for Windows ver. 20.00* disajikan dalam Tabel 4.18 sebagai berikut:

Tabel 4.18 Hasil Uji Koefisien Determinasi ($R^2$2)

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.766[a]	.587	.571	3.42318	1.730

a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasional, Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional
b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Output SPSS (2020)

Berdasarkan analisis pada tabel 4.18 koefisien determinasi ($R^2$2) yang dihasilkan sebesar 0,571 yang berarti 57,1% variabel kinerja karyawan (Y) akan dipengaruhi oleh variabel bebas yaitu budaya organisasi (X_1), gaya kepemimpinan transformasional (X_2), dan Komitmen Organisasional (Z). Sedangkan sisanya 42,9% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak dibahas pada penelitian ini.

Pada uji koefisien determinasi terdapat juga koefisien korelasi yang menunjukkan besarnya hubungan antara variabel bebas yaitu budaya organisasi (X_1), gaya kepemimpinan transformasional (X_2) dan komitmen organisasional (Z) dengan variabel kinerja karyawan (Y), nilai R (koefisien korelasi) sebesar 0,766 yang menunjukkan bahwa hubungan antara variabel bebas budaya organisasi (X_1), gaya kepemimpinan transformasional (X_2) dan komitmen organisasional (Z) dengan kinerja karyawan (Y) dapat dikatakan kuat karena berada di antara 0,7 - 1,0.

4.6 Hasil Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dimaksudkan sebagai cara untuk menentukan apakah suatu hipotesis sebaiknya diterima atau ditolak.

4.6.1 Hasil Uji Secara Parsial

Ketentuan uji parsial adalah jika tingkat signifikansi lebih besar dari 0,05 atau 5% maka dapat disimpulkan bahwa H0 diterima, sebaliknya Ha ditolak. Sebaliknya jika tingkat signifikansi kurang dari 0,05 atau 5% maka dapat disimpulkan bahwa H0 ditolak, sebaliknya Ha diterima. Selanjutnya ketentuan uji statistik t dalam penelitian ini jika t hitung > t tabel dapat disimpulkan bahwa variabel bebas secara individual mempengaruhi variabel terikat.

A. Hasil Uji Parsial Pengaruh X Terhadap Y

Uji parsial dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh pengaruh masing-masing variabel bebas yaitu budaya organisasi (X_1) dan gaya kepemimpinan transformasional (X_2) dalam mempengaruhi variabel terikat yaitu kinerja karyawan (Y) secara parsial. Hasil pengolahan atau output hasil uji parsial dengan menggunakan software *SPSS for Windows ver. 20.00* disajikan dalam Tabel 4.19 sebagai berikut:

Tabel 4.19 Hasil Uji Parsial X Terhadap Y

Coefficients[a]

Model		T	t table	Sig.	Hipotesis
1	(Constant)	.075		.940	
	X1	2.245	1,663	.028	Diterima
	X2	2.029	1,663	.046	Diterima

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Output SPSS (2020)

a) H1: Budaya Organisasi (X_1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan Tabel 4.19 dapat dilihat bahwa nilai signifikansi sebesar 0,028 kurang dari 0,05. Selain itu nilai t hitung 2,245 > t tabel 1,663. Tingkat signifikansi kurang dari 0,05 dan nilai t hitung > t tabel, maka H1 diterima, dari nilai tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

b) H2: Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan Tabel 4.19 dapat dilihat bahwa nilai signifikansi sebesar 0,046 kurang dari 0,05. Selain itu nilai t hitung 2,029 > t tabel 1,663. Tingkat signifikansi kurang dari 0,05 dan nilai t hitung > t tabel, maka H2 diterima, dari nilai tersebut dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

B. Hasil Uji Parsial Pengaruh X Terhadap Z

Uji parsial dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh pengaruh masing-masing variabel bebas yaitu budaya organisasi (X_1) dan gaya kepemimpinan transformasional (X_2) dalam mempengaruhi variabel mediasi yaitu komitmen organisasional (Z) secara parsial. Output Hasil uji parsial dengan menggunakan *SPSS for Windows ver. 20.00* disajikan dalam Tabel 4.20 sebagai berikut:

Tabel 4.20 Hasil Uji Parsial X Terhadap Z

Coefficients[a]

Model		T	t table	Sig.	Hipotesis
1	(Constant)	.021		.983	
	X1	3.694	1,663	.000	Diterima
	X2	5.639	1,663	.000	Diterima

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasional

Sumber: Output SPSS (2020)

a) H3: Budaya Organisasi (X_1) berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional (Z)

Berdasarkan Tabel 4.20 dapat dilihat bahwa nilai signifikansi sebesar 0,000 kurang dari 0,05. Selain itu nilai t hitung 3,694 > t tabel 1,663. Tingkat signifikansi kurang dari 0,05 dan nilai t hitung > t tabel, maka H3 diterima, dari nilai tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap komitmen organisasional.

b) H4: Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_2) berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional (Z)

Berdasarkan Tabel 4.20 dapat dilihat bahwa nilai signifikansi sebesar 0,000 kurang dari 0,05. Selain itu nilai t hitung 5,639 > t tabel 1,663. Tingkat signifikansi kurang dari 0,05 dan nilai t hitung > t tabel, maka H4 diterima, dari nilai tersebut dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap komitmen organisasional.

C. Hasil Uji Parsial Pengaruh Z Terhadap Y

Uji Parsial dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh pengaruh variabel mediasi yaitu komitmen organisasional (Z) dalam mempengaruhi variabel terikat yaitu kinerja karyawan (Y). Output hasil uji parsial dengan menggunakan software *SPSS for Windows ver. 20.00* disajikan dalam Tabel 4.21 sebagai berikut:

Tabel 4.21 Hasil Uji Parsial Z Terhadap Y

Coefficients[a]

Model		T	t table	Sig.	Hipotesis
1	(Constant)	.075		.940	
	Z	3.471	1,663	.001	Diterima

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Output SPSS (2020)

a) H5: Komitmen Organisasional (Z) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan Tabel 4.21 dapat dilihat bahwa nilai signifikansi sebesar 0,001 kurang dari 0,05. Selain itu nilai t hitung 3,471 > t tabel 1,663. Tingkat signifikansi kurang dari 0,05 dan nilai t hitung > t tabel, maka H5 diterima, dari nilai tersebut dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

4.7 Hasil Uji Sobel: Pengujian Variabel Mediasi

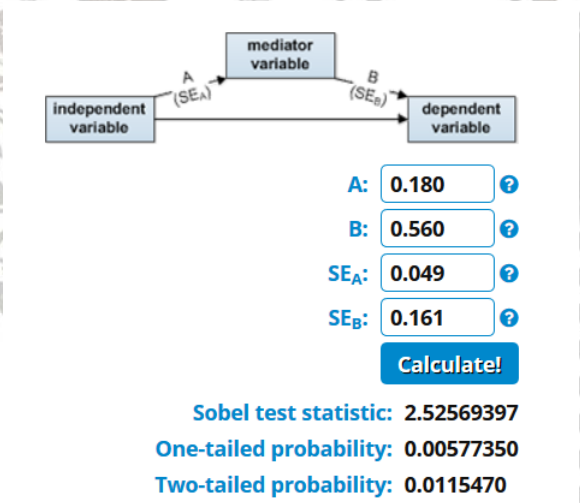
Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (1982) dan dikenal dengan uji sobel (*Sobel test*). Uji sobel dilakukan dengan menggunakan aplikasi online Daniel Soper melalui

www.danielsoper.com dengan menu *Statistic Calculator → Mediation Models → Sobel Test Calculator For Significance Of Mediation*.

4.7.1 Uji Sobel Test Pertama

Berdasarkan penghitungan pada analisis jalur pertama ada pengaruh positif dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasional sebagai variabel mediasi dengan nilai *indirect effect* yaitu 0,136. Signifikan atau tidak, perlu diuji dengan *sobel test* yang hasilnya dapat dilihat pada gambar 4.9 sebagai berikut:

Gambar 4.9 Hasil Perhitungan *Sobel Test* Pertama



Sumber: Danielsoper.com (2020)

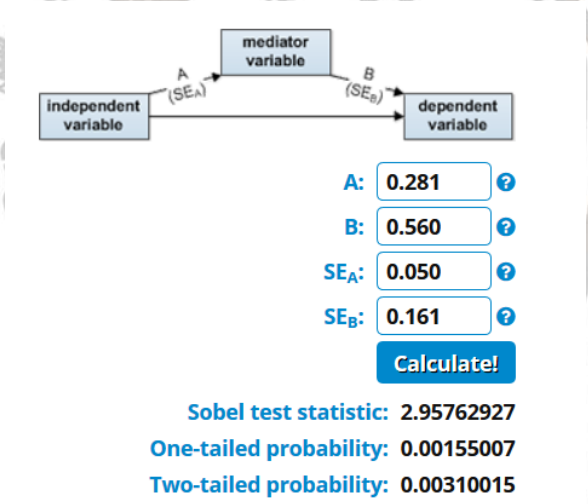
Berdasarkan pada gambar 4.9 di atas menunjukkan hasil perhitungan sobel test pertama sebagai nilai t hitung yaitu sebesar 2,525 lebih besar dari t tabel dengan tingkat signifikansi 0,05 yaitu sebesar 1,663. Dan nilai *one-tailed probability* sebesar 0,005 < 0,05, maka dapat dinyatakan bahwa koefisien mediasi 0,136 adalah signifikan yang berarti ada efek mediasi. Dengan demikian hipotesis

keenam dapat diterima, yakni komitmen organisasional memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

4.7.2 Uji Sobel Test Kedua

Berdasarkan penghitungan pada analisis jalur kedua ada pengaruh positif dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasional sebagai variabel mediasi dengan nilai *indirect effect* yaitu 0,207. Signifikan atau tidak, perlu diuji dengan *sobel test* yang hasilnya dapat dilihat pada gambar 4.10 sebagai berikut:

Gambar 4.10 Hasil Perhitungan *Sobel Test* Kedua



Sumber: Danielsoper.com (2020)

Berdasarkan pada gambar 4.10 di atas menunjukkan hasil perhitungan sobel test kedua sebagai nilai t hitung yaitu sebesar 2,957 lebih besar dari t tabel dengan tingkat signifikansi 0,05 yaitu sebesar 1,663. Dan nilai *one-tailed probability* sebesar 0,001 < 0,05, maka dapat dinyatakan bahwa koefisien mediasi 0,207 adalah signifikan yang berarti ada efek mediasi. Dengan demikian hipotesis

ketujuh dapat diterima, yakni komitmen organisasional memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

4.8 Pembahasan Hasil Penelitian

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa pemahaman karyawan PT. Karya Bersama Abadi Trans terhadap budaya organisasi sudah cukup baik. Hal tersebut dilihat dari nilai rata-rata keseluruhan yang dihasilkan tergolong tinggi. Kemudian hasil analisis deskriptif juga menunjukkan item dengan nilai rata-rata tertinggi pada variabel budaya organisasi terdapat pada indikator orientasi pada hasil. Hal ini berarti karyawan menerima nilai-nilai dan kepercayaan yang dikembangkan oleh PT. Karya Bersama Abadi Trans dengan berusaha fokus ketika melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, sebagai target untuk mencapai hasil akhir yang ditentukan perusahaan.

Sedangkan item dengan nilai rata-rata terendah ada pada indikator inovasi dan pengambilan risiko. Nilai yang rendah menunjukkan kurangnya PT. Karya Bersama Abadi Trans dalam memberikan kebebasan bagi karyawannya untuk berinovasi atau mengembangkan ide-ide. Sehingga indikator tersebut bisa lebih ditingkatkan dengan memberikan dorongan bagi karyawan agar mau berinisiatif untuk melakukan inovasi dan berani mengambil risiko.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif dapat diketahui gaya kepemimpinan transformasional memiliki nilai rata-rata keseluruhan yang tergolong tinggi. Hal ini berarti dalam menjalankan aktivitas pekerjaan pemimpin PT. Karya Bersama Abadi Trans menerapkan indikator gaya kepemimpinan transformasional dengan baik. Item yang memiliki nilai rata-rata tertinggi terdapat pada indikator *idealized*

influence (karisma) menunjukkan bahwa kepemimpinan yang dijalankan saat ini berbasis karisma, dimana pemimpin sebagai seorang yang menginspirasi bawahannya, untuk selalu memperjuangkan visi dan nilai-nilai perusahaan dalam mencapai tujuan utama perusahaan. Item dengan nilai rata-rata tertinggi selanjutnya ada pada indikator *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual). Hal ini menjelaskan bahwa pemimpin memberikan dukungan kepada bawahan dengan melibatkan opini bawahan sebagai masukan ketika menghadapi atau memecahkan suatu masalah.

Sedangkan item dengan nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator *individual consideration* (konsiderasi yang bersifat individual). Nilai rata-rata rendah menunjukkan kurangnya perhatian serta pemenuhan kebutuhan oleh pemimpin kepada bawahannya. Sehingga indikator tersebut perlu untuk ditingkatkan, dengan mengidentifikasi kebutuhan dan memberikan perhatian kepada bawahan akan membantu individu untuk berprestasi dan berkembang.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan karyawan mempunyai tingkat komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Hal tersebut dilihat berdasarkan indeks rata-rata keseluruhan persepsi responden terhadap komitmen organisasional menghasilkan nilai yang tergolong tinggi. Hasil analisis deskriptif juga memperlihatkan item dengan nilai rata-rata teringgi pada variabel komitmen organisasional terdapat pada indikator *affective commitment* (komitmen afektif). Artinya indikasi perasaan memiliki keterlibatan dalam perusahaan dan peduli terhadap nasib perusahaan membuat karyawan PT. Karya Bersama Abadi Trans bersedia bekerja melampaui target.

Sedangkan item dengan nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator *continuance commitment* (komitmen berkelanjutan). Hal ini menunjukkan karyawan di PT. Karya Bersama Abadi Trans merasa kesulitan untuk mencari pekerjaan jika meninggalkan perusahaan. Perlu untuk meningkatkan komitmen di dalam diri karyawan dengan lebih memperhatikan kesejahteraan karyawannya, supaya tidak sampai muncul keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan karyawan PT. Karya Bersama Abadi Trans mempunyai kinerja yang baik dalam melaksanakan pekerjaan. Hal tersebut ditunjukkan melalui nilai rata-rata keseluruhan yang tergolong tinggi. Tingginya nilai rata-rata keseluruhan memperlihatkan bahwa karyawan mempunyai pengalaman yang luas di bidang tugasnya, memiliki keterampilan yang baik dalam mengerjakan tugas, menguasai segala seluk-beluk bidang tugasnya dan bersungguh-sungguh dalam melaksanakan tugas.

Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan tetapi dapat juga berpengaruh secara tidak langsung melalui komitmen organisasional. Komitmen organisasional sebagai variabel mediasi adalah untuk mengetahui hubungan tidak langsung variabel budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap variabel kinerja karyawan, dengan mengetahui seberapa besar pengaruhnya apakah lebih besar atau lebih kecil daripada pengaruh langsung variabel bebas terhadap variabel terikat.

Berdasarkan hasil analisis data dan pengujian hipotesis menunjukkan pengaruh langsung budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional

terhadap kinerja karyawan lebih besar daripada pengaruh tidak langsung melalui komitmen organisasional. Dapat dilihat indikator tertinggi pada budaya organisasi yaitu orientasi pada hasil. Diketahui budaya orientasi pada hasil sudah berlangsung lama dan sudah menjadi kebiasaan di perusahaan. PT. Karya Bersama Abadi Trans sebagai perusahaan di bidang jasa transportasi sangat mengutamakan hasil kerja yang maksimal, karyawan dijanjikan akan diberikan bonus apabila mampu mencapai target yang telah diberikan. Sehingga jika budayanya seperti itu maka secara otomatis kinerja karyawan di PT. Karya Bersama Abadi Trans akan langsung dipengaruhi oleh unsur budaya, dan pengaruh langsungnya terhadap kinerja akan lebih besar daripada pengaruh tidak langsung melalui komitmen organisasional.

Adanya kondisi tersebut terjawab dari indikator gaya kepemimpinan transformasional yaitu *idealized influence* (karisma). Hal ini dapat dijelaskan bahwa karyawan memandang pemimpin sebagai seorang yang berkarisma, itu berarti pemimpin PT. Karya Bersama Abadi Trans dalam setiap tindakannya memiliki daya pikat dan patut diikuti serta diteladani, pemimpin mampu memberi inspirasi serta mampu mempengaruhi psikis bawahan yaitu dengan menciptakan rasa percaya dan memberdayakan mereka dalam kegiatan perusahaan. Sehingga karyawan cenderung akan mengikuti arahan pemimpin dan melakukan apa yang diperintahkan oleh pemimpin. Hal tersebut sekaligus menjawab mengapa pengaruh langsung gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja lebih besar daripada pengaruh tidak langsung melalui komitmen organisasional. Yang berarti kinerja karyawan PT. Karya Bersama Abadi Trans akan langsung dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang digunakan.

Kemudian pengaruh tidak langsung melalui komitmen lebih kecil daripada pengaruh langsung terhadap kinerja terjawab pada indikator terendah gaya kepemimpinan transformasional yaitu *individual consideration* (konsiderasi yang bersifat individual). Artinya kurangnya pendekatan diri oleh pemimpin kepada bawahan berupa pemberian perhatian kepada setiap individu yang kemudian berdampak pada indikator komitmen organisasional yaitu *continuance commitment* (komitmen berkelanjutan) yang cenderung rendah. Indikator tersebut menunjukkan komitmen karyawan untuk terus berada di perusahaan cenderung rendah.

Dengan demikian dapat disimpulkan karyawan di PT. Karya Bersama Abadi Trans memiliki kinerja yang bagus tetapi hanya sekadar menjalankan tugas yang diberikan oleh pemimpin. Karyawan cenderung percaya kepada pemimpin dan bersedia melakukan apa yang diperintahkan oleh pemimpin serta memberikan semua kemampuan dan potensi yang dimiliki untuk melaksanakan tugas-tugas guna mencapai hasil yang telah ditentukan.

4.9 Implikasi Hasil Penelitian

Berikut merupakan implikasi dari penelitian yang telah dilakukan yaitu:

1. Berdasarkan hasil temuan penelitian menunjukkan pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja lebih kuat daripada pengaruh tidak langsung melalui komitmen. Artinya peningkatan kinerja karyawan ditentukan oleh seberapa kuat pemahaman dan pendalaman karyawan tentang budaya yg berlaku pada perusahaan. Hal ini memberikan implikasi agar nilai-nilai budaya yang terdapat pada perusahaan saat ini perlu untuk ditingkatkan serta dipelihara dengan baik, sebab kinerja yang baik dapat tewujud melalui

pemeliharan budaya organisasi itu sendiri. Dengan meningkatnya budaya organisasi di PT. Karya Bersama Abadi Trans, maka kinerja karyawan akan ikut mengalami peningkatan.

2. Berdasarkan hasil temuan penelitian menunjukkan pengaruh langsung gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja lebih kuat daripada pengaruh tidak langsung melalui komitmen. Hal ini memberikan implikasi bahwa baik atau buruknya kinerja karyawan ditentukan oleh gaya kepemimpinan yang digunakan, dimana pemimpin pada PT. Karya Bersama Abadi Trans menggunakan pendekatan transformasional yang berbasis karisma sehingga dalam penerapannya pemimpin tidak hanya mengandalkan kepercayaan diri atau karisma yang dimiliki, melainkan pemimpin juga perlu menghargai bawahan dengan mendahulukan kepentingan orang lain dan kepentingan perusahaan, dengan begitu karyawan akan termotivasi untuk menghasilkan kinerja sesuai dengan yang diharapkan perusahaan.

BAB V
KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis data yang sudah dilakukan, maka kesimpulan yang dapat dikemukakan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Budaya organisasi mampu meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Karya Bersama Abadi Trans Semarang.
2. Gaya kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Karya Bersama Abadi Trans Semarang.
3. Budaya organisasi membentuk komitmen organisasional pada karyawan PT. Karya Bersama Abadi Trans Semarang.
4. Gaya kepemimpinan transformasional menciptakan komitmen organisasional pada karyawan PT. Karya Bersama Abadi Trans Semarang.
5. Komitmen organisasional mampu meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Karya Bersama Abadi Trans Semarang.
6. Budaya Organisasi mampu meningkatkan kinerja karyawan melalui komitmen organisasional pada PT. Karya Bersama Abadi Trans Semarang.
7. Gaya kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kinerja karyawan melalui komitmen organisasional pada PT. Karya Bersama Abadi Trans Semarang.

5.2 Saran

Berdasarkan pembahasan dan hasil penelitian yang sudah dipaparkan pada bab-bab sebelumnya, adapun saran yang diberikan adalah sebagai berikut:

1. Bagi PT. Karya Bersama Abadi Trans Semarang.

   Beberapa hal yang dapat dijadikan saran untuk meningkatkan kinerja karyawan, yaitu:

   a. Perusahaan hendaknya perlu untuk memperbaiki budaya organisasi sehingga kinerja karyawan dapat terus meningkat. Hal yang perlu untuk mendapat perhatian lebih adalah pada indikator yang paling rendah dalam penelitian ini, yakni inovasi dan pengambilan risiko. Langkah yang sebaiknya diambil adalah dengan memberikan dorongan serta kesempatan yang lebih besar kepada karyawan untuk menyalurkan ide-ide bagi perusahaan demi kemajuan organisasi. Dengan memperbaiki hal tersebut diharapkan akan memperkuat budaya organisasi yang ada sehingga mampu meningkatkan kinerja karyawan.

   b. Dalam penerapan gaya kepemimpinan transformasional, pemimpin hendaknya memberikan perhatian lebih pada indikator terendah dalam penelitian ini, yakni *individual consideration*. Langkah yang perlu dilakukan yaitu mendahulukan kepentingan perusahaan dan kepentingan bawahan, dengan cara meningkatkan perhatian terhadap individu dalam bentuk pembinaan, pemberian nasihat, pendampingan saat bekerja, serta pemenuhan kebutuhan bawahan.

2. Bagi peneliti selanjutnya.

   Beberapa hal yang dapat dijadikan saran untuk peneliti selanjutnya, yaitu:

a. Diharapkan peneliti selanjutnya meneliti variabel lain atau menambah variabel lainnya selain budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional.
b. Penelitian dilakukan pada objek lain selain usaha jasa transportasi.
c. Penelitian dilakukan dengan metode penelitian yang berbeda.
d. Item pada kuesioner bisa lebih menggambarkan indikator dari variabel penelitian.

5.3 Keterbatasan Penelitian

1. Adanya variabel yang belum diteliti pada penelitian ini tetapi sebaiknya diteliti di penelitian selanjutnya yaitu tentang *turn over* karyawan. Diketahui temuan penelitian ini menunjukkan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional pengaruhnya langsung lebih kuat terhadap peningkatan kinerja karyawan dibandingkan melalui komitmen organisasional. Sehingga perlu dilakukannya penelitian yang meneliti tentang *turn over* karyawan. Tujuannya adalah untuk mengetahui apakah perusahaan perlu atau tidak untuk meningkatkan komitmen karyawan. Dengan begitu penelitian tersebut akan menjawab sekaligus melengkapi apa yang menjadi keterbatasan dalam penelitian ini.
2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam penelitian ini hanya terdiri dari 3 variabel, yaitu budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional, dan komitmen organisasional. Sedangkan masih banyak faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain motivasi, kompensasi, komunikasi, lingkungan kerja dan lain sebagainya.

DAFTAR PUSTAKA

Adiyanti, Siska Ayudia., Ramadhan, Nabilah., 2015, Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Terhadap Komitmen dan Kinerja Karyawan, PT.TIKI JNE Bandung Dalam Menghadapi AEC, diakses 6 Februari 2021.

Aggarwal J., Krishnan V. R., 2014, *Impact Of Transformasional Leadership On Follower's Self-Efficacy: Moderating Role Of Follower's Impression Management*, Vol. 38, P. 297-313, viewed 11 Mei 2020.

Badan Pusat Statistik, 2018, *Statistik Indonesia 2018*, Badan Pusat Statistik Indonesia.

Badan Pusat Statistik Kota Semarang, 2018, *Kota Semarang Dalam Angka 2018*, Semarang.

Campbell, J. P., & Wiernik B. M., Assessment Of Work Performance. Annual Review Of Organizational Psychology And Organizational Behavior. Vol. 2, P. 47-74, viewed 11 Mei 2020.

Dio, Reka, 2018, 'Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Oleh Efikasi Diri' Skripsi, Universitas Brawijaya, Malang.

Fahmi, Irham, 2016, *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan* Aplikasi, Alfabeta, Bandung.

Farda, Nur, 2018, 'Pengaruh Komitmen Organisasional Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan' Skripsi, Universitas Brawijaya, Malang.

Ferdinand, A, 2011, *Metode Penelitian Manajemen*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.

Ghozali, Imam, 2016, *Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program (IBM SPSS), Edisi 8*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.

Ginting, Rosalina dan Titik Haryati., 2012, "Kepemimpinan dan Konteks Peningkatan Mutu Pendidikan", Dalam Jurnal Ilmiah CIVIS, Vol 2, No 2, Hal 1-17.

Hafiz, AZ., 2017, 'Relationship between Organizational Commitment and Employee's Performance Evidence from Banking Sector of Lahore', an open access journal, Juli 2017, Vol.7, No.2, diakses 4 Mei 2020. <https://www.hilarispublisher.com/open-access/view/2017/07/10>

Hasibuan, M. 2015, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*, Bumi Aksara, Jakarta.

Irawanto, Dodi. W., 2013, *Kepemimpinan Esensi dan Realitas*, Bayumedia Publishing, Malang.

Irfan, Mohammad., 2016, 'Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT KAI DAOP 1 Jakarta Studi Kasus Divisi Pelayanan'. S2 thesis, Universitas Mercu Buana Jakarta, diakses 6 Februari 2021.

Juliandrastuti, Dijah dan Karyadi, Iman., 2016, 'Peran Status Kepegawaian dalam Moderasi Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional Karyawan', Jurnal Rebranding Keunggulan Kompetitif Berbasis Kearifan Lokal, diakses 12 April 2020. <https://jurnal.unej.ac.id/index.php/prosiding/article/view/2016/12/17>

Madhuri, K., P. Srivastava, & P. Srivastava. (2014). *The Effect of Organizational Commitment, and Job Satisfaction, on Employee's Job Performance.* International Journal of Technical Research and Applications, 2(4): 215-217, viewed 10 Mei 2020.

Mangkunegara, A.P, 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.

Manullang, M., 2005, Dasar-dasar Manajemen, Cita Pustaka. Bandung.

Mathis, RL & Jackson JH., 2013, *Human Resource Management (edisi 10)*, Salemba Empat, Jakarta.

Miftah Thoha, 2007, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Mondiani, T., 2012, 'Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) UPJ Semarang', *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 1, No. 1 September 2012, diakses 9 Maret 2020. <https://ejournal.undip.ac.id/index.php/janis/article/2012/09/30/view/4317>

Mubarak, Ahmad & Darmanto, Susetyo, 2016, 'Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi pada PNS di Kecamatan Watukumpul Kabupaten Pemalang)', Jurnal Ekonomi dan Bisnis, Vol. 5, No. 1.

Muktiali M., & Annisa MS., 2017, 'Kajian Ekonomi Terkait Visi RPJMD Kota Semarang Sebagai Kota Perdagangan Dan Jasa', Riptek, Vol. 10, No. 1, Universitas Diponegoro, Semarang.

Nurdin, Sahidillah & Rohendi, Acep, 2016, 'Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Komitmen Organisasi Pada Lembaga Penyiaran Publik (LPP) TVRI Jawa Barat', Jurnal Ekonomi Manajemen dan Bisnis, Vol. 4, No. 1.

Priyatno, D., 2014, *SPSS Pengolahan Data Terpraktis*. CV Andi Offset, Yogyakarta.

Purnamasari, Sri., Sriathi, Anak Agung Ayu., Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional, dan Motivasi Karyawan Terhadap Komitmen Organisasional PT. GED Denpasar. E-Jurnal Manajemen, Vol. 8, No. 3, viewed 7 februari 2021.

Robbins, SP & Judge, TA., 2013, *Organizational Behavior*, Edition 15, Pearson Education, New Jersey.

Robbins, SP & Judge TA., 2015, *Perilaku Organisasi*, Edisi Keenambelas, Salemba Empat, Jakarta.

Sani, Achmad & Vivin Maharani, 2013, *Metodologi Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Kuisioner dan Analisis Data)*, UIN MALIKI Press, Cetakan Ke-2, Malang

Sekaran, U & Bougie, R., 2017, *Metode Penelitian untuk Bisnis*, Edisi 6 Buku 1, Salemba Empat, Jakarta.

Sekaran, U & Bougie, R., 2017, *Metode Penelitian untuk Bisnis*, Edisi 6 Buku 2, Salemba Empat, Jakarta.

Sobel, M. E., 1982, *Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Eequation Models*, In S. Leinhardt (Ed.), Sociological Methodology, American Sociological Association, Washington DC.

Soekarso & Putong, I, 2015, Kepemimpinan Kajian Teoritis dan Praktik, Karya Iskandar Putong, Jakarta.

Soper, D., Calculator: Sobel Test for The Significance of Mediation, Free Statistics Calculators, Daniel Soper, di akses pada 15 September 2020. https://www.danielsoper.com/statcalc/calculator.aspx?id=31

Sopiah, 2011, *Perilaku Organisasi.* Andi, Malang.

Siagian, S. P., 2002, Kepemimpinan Organisasi dan Perilaku Administrasi, Gunung Agung. Jakarta.

Sugiyono, 2016, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, PT Alfabet, Bandung.

Supply Chain Indonesia, 2019, *Sektor transportasi diprediksi tumbuh 11,15% pada 2019*, Supply Chain Indonesia, di akses pada 26 Juni 2020. http://supplychainindonesia.com/

Supranto, J., *Statistika Teori dan Aplikasi*, *edisi ketujuh*, Penerbit Erlangga, Jakarta.

Susiawan, Susilo & Muhid, Abdul, 2015, *Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi*, Jurnal Psikologi Indonesia Vol. 4, No. 03I.

Terminal Peti Kemas Semarang, 2019, 'Gathering Perusahaan Ekspedisi PT. Harapan Utama Motor', Pelabuhan Indonesia III, Jawa Tengah.

Tika, Pabundu, 2014, Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan, Bumi Aksara, Jakarta.

Veithzal, Rivai, 2014, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Wibowo, 2012, *Manajemen Kinerja*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Wibowo, 2016, *Budaya Organisasi Sebuah Kebutuhan Untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*, PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta.

Wirawan, 2007, *Budaya dan Iklim Organisasi*, Salemba Empat, Jakarta.

Wulan, Injilia, 2019, 'Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional' Tesis, Universitas Brawijaya, Malang.

Yukl, Gary, 2017, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Edisi Ketujuh, Cetakan Kedua, PT. Indeks, Jakarta.

LAMPIRAN

Lampiran 1: Kuesioner Penelitian

KUESIONER PENELITIAN

Dengan formulir ini saya, Adrian Bagus Satriatama, mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya, memohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/I untuk berpartisipasi dan meluangkan waktu dalam mengisi kuesioner yang tersedia secara lengkap dan sejujurnya. Penelitian ini semata-mata hanya bertujuan untuk keperluan akademis, dan tidak dipergunakan untuk kepentingan lainnya. Jawaban dan identitas pribadi Bapak/Ibu/Saudara/I akan terjamin kerahasiaanya.

A. IDENTITAS RESPONDEN

Bagian ini merupakan pertanyaan yang berhubungan dengan identitas responden. Isilah atau berilah tanda silang (X) pada jawaban yang Anda pilih.

1. Nama :
2. Jenis Kelamin :
   a. Laki-laki b. Perempuan
3. Usia :
   a. < 30 tahun b. 30 – 40 tahun c. > 40 tahun
4. Pendidikan terakhir :
   a. SD b. SMP c. SMA/SMK d. D3 (Diploma)
   e. S1 (Sarjana) f. S2 (Magister) g. S3 (Doktor)
5. Lama Bekerja :
   d. 1 tahun b. 2 tahun c. 3 – 5 tahun d. > 5 tahun

B. PETUNJUK PENGISIAN

Mohon baca dengan teliti dan cermat untuk setiap pernyataan berikut ini dan berilah jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara/I anggap paling sesuai dengan tanda centang (✓) pada kolom yang telah disediakan.

Keterangan jawaban dan skor: STS dengan nilai 1 : Sangat Tidak Setuju
TS dengan nilai 2 : Tidak Setuju
N dengan nilai 3 : Netral
S dengan nilai 4 : Setuju
SS dengan nilai 5 : Sangat Setuju

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1	Saya merasa perusahaan mendukung saya dalam mengembangkan ide-ide.					
2	Saya berani mengambil risiko dalam melakukan pekerjaan.					
3	Saya bekerja dengan penuh ketelitian.					
4	Saya mampu menganalisa pekerjaan yang diberikan dengan baik.					
5	Saya selalu fokus dalam mencapai target atau hasil yang telah ditentukan.					
6	Saya mampu meningkatkan efektivitas dalam bekerja untuk memperoleh hasil akhir yang optimal.					
7	Menurut saya, perusahaan memberikan kebebasan bagi karyawan dalam menyatakan pendapat.					
8	Menurut saya, perusahaan memberikan *reward* pada karyawan yang berprestasi.					
9	Saya mampu menjalin kerja sama dan berkoordinasi dengan baik dengan rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan.					
10	Saya menjunjung tinggi kebersamaan ketika saya bekerja dalam satu tim.					
11	Saya selalu merasa antusias dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.					
12	Saya mampu bersaing secara positif dengan karyawan lainnya.					
13	Saya senantiasa konsisten dalam melakukan pekerjaan.					
14	Menurut saya, perusahaan selalu mendorong karyawan untuk mengedepankan visi dan misi dari perusahaan dalam bekerja.					
15	Menurut saya, pemimpin menunjukkan visi yang jelas.					
16	Menurut saya, pemimpin menunjukkan visi yang pasti.					
17	Menurut saya, pemimpin mampu memberikan visi yang jelas tentang fungsi dari tim.					
18	Menurut saya, pemimpin menunjukkan antusiasme pada pekerjaan saya.					
19	Menurut saya, pemimpin menunjukkan antusiasme saat mendapat tugas baru.					
20	Menurut saya, pemimpin menekankan pentingnya saya atau tim saya dalam perusahaan.					
21	Menurut saya, pemimpin melihat masalah dari berbagai sudut pandang.					
22	Menurut saya, pemimpin mempertimbangkan berbagai opini bawahan dalam memecahkan masalah.					

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
23	Menurut saya, pemimpin memotivasi saya untuk berpikir kreatif.					
24	Menurut saya, pemimpin menekankan agar menjaga kepercayaan terhadap anggota lain saat bekerja.					
25	Menurut saya, pemimpin menekankan agar saya bekerja secara maksimal.					
26	Menurut saya, pemimpin mendorong saya untuk meningkatkan kinerja melebihi anggota lain.					
27	Menurut saya, pemimpin mengharapkan saya untuk totalitas pada pekerjaan setiap waktu.					
28	Saya merasa memiliki kontribusi dalam mencapai tujuan perusahaan.					
29	Saya merasa memiliki keluarga baru di dalam perusahaan ini.					
30	Saya merasa memiliki tanggung jawab terhadap perusahaan.					
31	Saya berkeinginan tetap bertahan di perusahaan karena keuntungan yang didapat.					
32	Saya merasa kesulitan untuk mencari pekerjaan jika saya meninggalkan perusahaan ini.					
33	Saya merasa masalah dan beban saya bertambah jika saya meninggalkan perusahaan ini.					
34	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kuantitas dan kualitas yang ditentukan perusahaan.					
35	Saya berusaha menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari waktunya.					
36	Saya selalu masuk tepat waktu dalam bekerja.					
37	Saya selalu tepat waktu dalam menyelesaikan tugas yang diberikan.					
38	Saya selalu teliti dalam pengerjaan tugas.					
39	Saya selalu berada di tempat kerja pada jam kantor.					
40	Saya mampu menjaga nama baik perusahaan.					
41	Saya mampu menjaga kerja sama di antara rekan kerja.					

Lampiran 2: Frekuensi Jawaban Responden

Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-Laki	77	93.9	93.9	93.9
	Perempuan	5	6.1	6.1	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 30 Tahun	51	62.2	62.2	62.2
	> 40 Tahun	11	13.4	13.4	75.6
	30 - 40 Tahun	20	24.4	24.4	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	D3	27	32.92	32.92	32.92
	S1	8	9.75	9.75	42.67
	S2	2	2.46	2.46	45.13
	SMA - SMK	45	54.87	54.87	100.0
	S3	0	0	0	
	Total	82	100.0	100.0	

Lama Bekerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	> 5 Tahun	23	28.0	28.0	28.0
	2 Tahun	4	4.9	4.9	32.9
	3 - 5 Tahun	55	67.1	67.1	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
Universitas Brawijaya

X1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.2	1.2	1.2
	3.00	48	58.5	58.5	59.8
	4.00	27	32.9	32.9	92.7
	5.00	6	7.3	7.3	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.2	1.2	1.2
	2.00	3	3.7	3.7	4.9
	3.00	1	1.2	1.2	6.1
	4.00	74	90.2	90.2	96.3
	5.00	3	3.7	3.7	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

X1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.2	1.2	1.2
	3.00	44	53.7	53.7	54.9
	4.00	29	35.4	35.4	90.2
	5.00	8	9.8	9.8	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

X1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.2	1.2	1.2
	2.00	2	2.4	2.4	3.7
	3.00	12	14.6	14.6	18.3
	4.00	64	78.0	78.0	96.3
	5.00	3	3.7	3.7	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
Universitas Brawijaya

X1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.2	1.2	1.2
	2.00	4	4.9	4.9	6.1
	3.00	9	11.0	11.0	17.1
	4.00	37	45.1	45.1	62.2
	5.00	31	37.8	37.8	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

X1.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	2.4	2.4	2.4
	3.00	41	50.0	50.0	52.4
	4.00	36	43.9	43.9	96.3
	5.00	3	3.7	3.7	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

X1.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	6	7.3	7.3	7.3
	3.00	26	31.7	31.7	39.0
	4.00	31	37.8	37.8	76.8
	5.00	19	23.2	23.2	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

X1.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.2	1.2	1.2
	2.00	4	4.9	4.9	6.1
	3.00	25	30.5	30.5	36.6
	4.00	31	37.8	37.8	74.4
	5.00	21	25.6	25.6	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
Universitas Brawijaya

X1.9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	4	4.9	4.9	4.9
	3.00	21	25.6	25.6	30.5
	4.00	30	36.6	36.6	67.1
	5.00	27	32.9	32.9	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

X1.10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.2	1.2	1.2
	2.00	2	2.4	2.4	3.7
	3.00	25	30.5	30.5	34.1
	4.00	29	35.4	35.4	69.5
	5.00	25	30.5	30.5	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

X1.11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	8	9.8	9.8	9.8
	3.00	25	30.5	30.5	40.2
	4.00	30	36.6	36.6	76.8
	5.00	19	23.2	23.2	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

X1.12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	3.7	3.7	3.7
	3.00	26	31.7	31.7	35.4
	4.00	29	35.4	35.4	70.7
	5.00	24	29.3	29.3	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
Universitas Brawijaya

X1.13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.2	1.2	1.2
	2.00	3	3.7	3.7	4.9
	3.00	32	39.0	39.0	43.9
	4.00	27	32.9	32.9	76.8
	5.00	19	23.2	23.2	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

X1.14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	2.4	2.4	2.4
	3.00	24	29.3	29.3	31.7
	4.00	28	34.1	34.1	65.9
	5.00	28	34.1	34.1	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

X2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.2	1.2	1.2
	2.00	5	6.1	6.1	7.3
	3.00	5	6.1	6.1	13.4
	4.00	24	29.3	29.3	42.7
	5.00	47	57.3	57.3	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

X2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	2.4	2.4	2.4
	3.00	15	18.3	18.3	20.7
	4.00	39	47.6	47.6	68.3
	5.00	26	31.7	31.7	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

X2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.2	1.2	1.2
	2.00	1	1.2	1.2	2.4
	3.00	10	12.2	12.2	14.6
	4.00	37	45.1	45.1	59.8
	5.00	33	40.2	40.2	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

X2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.2	1.2	1.2
	2.00	5	6.1	6.1	7.3
	3.00	13	15.9	15.9	23.2
	4.00	34	41.5	41.5	64.6
	5.00	29	35.4	35.4	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

X2.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	4	4.9	4.9	4.9
	3.00	9	11.0	11.0	15.9
	4.00	36	43.9	43.9	59.8
	5.00	33	40.2	40.2	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

X2.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.2	1.2	1.2
	2.00	2	2.4	2.4	3.7
	3.00	15	18.3	18.3	22.0
	4.00	40	48.8	48.8	70.7
	5.00	24	29.3	29.3	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
Universitas Brawijaya

X2.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.2	1.2	1.2
	2.00	2	2.4	2.4	3.7
	3.00	17	20.7	20.7	24.4
	4.00	31	37.8	37.8	62.2
	5.00	31	37.8	37.8	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

X2.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.2	1.2	1.2
	3.00	9	11.0	11.0	12.2
	4.00	32	39.0	39.0	51.2
	5.00	40	48.8	48.8	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

X2.9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	3.7	3.7	3.7
	3.00	12	14.6	14.6	18.3
	4.00	37	45.1	45.1	63.4
	5.00	30	36.6	36.6	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

X2.10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	2.4	2.4	2.4
	3.00	13	15.9	15.9	18.3
	4.00	33	40.2	40.2	58.5
	5.00	34	41.5	41.5	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
Universitas Brawijaya

X2.11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	3.7	3.7	3.7
	3.00	21	25.6	25.6	29.3
	4.00	33	40.2	40.2	69.5
	5.00	25	30.5	30.5	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

X2.12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.2	1.2	1.2
	2.00	1	1.2	1.2	2.4
	3.00	11	13.4	13.4	15.9
	4.00	32	39.0	39.0	54.9
	5.00	37	45.1	45.1	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

X2.13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	3.7	3.7	3.7
	3.00	19	23.2	23.2	26.8
	4.00	35	42.7	42.7	69.5
	5.00	25	30.5	30.5	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

Z1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.2	1.2	1.2
	3.00	11	13.4	13.4	14.6
	4.00	38	46.3	46.3	61.0
	5.00	32	39.0	39.0	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
Universitas Brawijaya

Z2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.2	1.2	1.2
	3.00	13	15.9	15.9	17.1
	4.00	45	54.9	54.9	72.0
	5.00	23	28.0	28.0	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

Z3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.2	1.2	1.2
	2.00	3	3.7	3.7	4.9
	3.00	12	14.6	14.6	19.5
	4.00	32	39.0	39.0	58.5
	5.00	34	41.5	41.5	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

Z4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.2	1.2	1.2
	2.00	1	1.2	1.2	2.4
	3.00	10	12.2	12.2	14.6
	4.00	41	50.0	50.0	64.6
	5.00	29	35.4	35.4	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

Z5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.2	1.2	1.2
	3.00	15	18.3	18.3	19.5
	4.00	45	54.9	54.9	74.4
	5.00	21	25.6	25.6	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
Universitas Brawijaya

Z6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.2	1.2	1.2
	2.00	1	1.2	1.2	2.4
	3.00	20	24.4	24.4	26.8
	4.00	27	32.9	32.9	59.8
	5.00	33	40.2	40.2	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

Y1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	6	7.3	7.3	7.3
	3.00	17	20.7	20.7	28.0
	4.00	35	42.7	42.7	70.7
	5.00	24	29.3	29.3	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

Y2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	2.4	2.4	2.4
	3.00	20	24.4	24.4	26.8
	4.00	34	41.5	41.5	68.3
	5.00	26	31.7	31.7	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

Y3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.2	1.2	1.2
	2.00	1	1.2	1.2	2.4
	3.00	22	26.8	26.8	29.3
	4.00	30	36.6	36.6	65.9
	5.00	28	34.1	34.1	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
Universitas Brawijaya

Y4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.2	1.2	1.2
	2.00	3	3.7	3.7	4.9
	3.00	19	23.2	23.2	28.0
	4.00	27	32.9	32.9	61.0
	5.00	32	39.0	39.0	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

Y5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.2	1.2	1.2
	3.00	19	23.2	23.2	24.4
	4.00	24	29.3	29.3	53.7
	5.00	38	46.3	46.3	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

Y6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.2	1.2	1.2
	3.00	20	24.4	24.4	25.6
	4.00	30	36.6	36.6	62.2
	5.00	31	37.8	37.8	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

Y7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.2	1.2	1.2
	3.00	18	22.0	22.0	23.2
	4.00	35	42.7	42.7	65.9
	5.00	28	34.1	34.1	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
Universitas Brawijaya

Y8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.2	1.2	1.2
	2.00	2	2.4	2.4	3.7
	3.00	17	20.7	20.7	24.4
	4.00	39	47.6	47.6	72.0
	5.00	23	28.0	28.0	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
Universitas Brawijaya

Lampiran 3: Uji Validitas dan Reliabilitas

Hasil Uji Validitas (X1)

Correlations

		X1
X1.1	Pearson Correlation	.413**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	82
X1.2	Pearson Correlation	.633**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	82
X1.3	Pearson Correlation	.600**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	82
X1.4	Pearson Correlation	.660**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	82
X1.5	Pearson Correlation	.634**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	82
X1.6	Pearson Correlation	.532**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	82
X1.7	Pearson Correlation	.806**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	82
X1.8	Pearson Correlation	.645**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	82
X1.9	Pearson Correlation	.786**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	82
X1.10	Pearson Correlation	.739**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	82
X1.11	Pearson Correlation	.463**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	82
X1.12	Pearson Correlation	.483**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	82
X1.13	Pearson Correlation	.603**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	82
X1.14	Pearson Correlation	.730**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	82

**. Correlation is significant at the 0.01 level

Hasil Uji Validitas (X2)

Correlations

		X2
X2.1	Pearson Correlation	.736**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	82
X2.2	Pearson Correlation	.628**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	82
X2.3	Pearson Correlation	.779**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	82
X2.4	Pearson Correlation	.687**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	82
X2.5	Pearson Correlation	.769**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	82
X2.6	Pearson Correlation	.635**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	82
X2.7	Pearson Correlation	.717**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	82
X2.8	Pearson Correlation	.418**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	82
X2.9	Pearson Correlation	.552**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	82
X2.10	Pearson Correlation	.538**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	82
X2.11	Pearson Correlation	.522**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	82
X2.12	Pearson Correlation	.693**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	82
X2.13	Pearson Correlation	.568**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	82

**. Correlation is significant at the 0.01 level

Hasil Uji Validitas (Z)

Correlations

		Z
Z1	Pearson Correlation	.751**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	82
Z2	Pearson Correlation	.812**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	82
Z3	Pearson Correlation	.830**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	82
Z4	Pearson Correlation	.795**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	82
Z5	Pearson Correlation	.765**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	82
Z6	Pearson Correlation	.787**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	82

**. Correlation is significant at the 0.01 level

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
Universitas Brawijaya

Hasil Uji Validitas (Y)

Correlations

		Y
Y1	Pearson Correlation	.656**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	82
Y2	Pearson Correlation	.675**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	82
Y3	Pearson Correlation	.832**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	82
Y4	Pearson Correlation	.833**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	82
Y5	Pearson Correlation	.812**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	82
Y6	Pearson Correlation	.816**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	82
Y7	Pearson Correlation	.744**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	82
Y8	Pearson Correlation	.767**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	82

**. Correlation is significant at the 0.01 level

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
Universitas Brawijaya

Hasil Uji Reliabilitas (X1)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	82	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	82	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.877	14

Hasil Uji Reliabilitas (X2)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	82	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	82	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.878	13

Hasil Uji Reliabilitas (Z)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	82	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	82	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.877	6

Hasil Uji Reliabilitas (Y)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	82	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	82	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.900	8

Lampiran 4: Uji Asumsi Klasik

Coefficients[a]

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	X1	.596	1.679
	X2	.596	1.679

a. Dependent Variable: Z

Coefficients[a]

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	X1	.508	1.969
	X2	.425	2.355
	Z	.395	2.529

a. Dependent Variable: Y

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual	Unstandardized Residual
N		82	82
Normal Parameters [a,b]	Mean	.0000000	.0000000
	Std. Deviation	2.35856163	3.35918487
Most Extreme Differences	Absolute	.071	.107
	Positive	.033	.065
	Negative	-.071	-.107
Kolmogorov-Smirnov Z		.647	.970
Asymp. Sig. (2-tailed)		.797	.304

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Z * X1	Between Groups	(Combined)	805.452	26	30.979	5.101	.000
		Linearity	507.540	1	507.540	83.571	.000
		Deviation from Linearity	297.912	25	11.916	1.622	.091
	Within Groups		334.024	55	6.073		
	Total		1139.476	81			

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Z * X2	Between Groups	(Combined)	750.643	25	30.026	4.324	.000
		Linearity	611.077	1	611.077	88.008	.000
		Deviation from Linearity	139.565	24	5.815	.838	.677
	Within Groups		388.833	56	6.943		
	Total		1139.476	81			

ANOVA Table

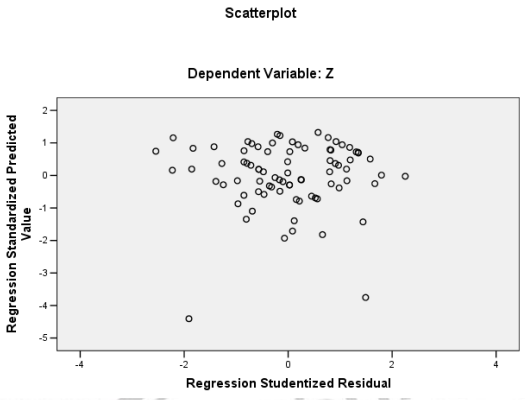
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Y * X1	Between Groups	(Combined)	1304.299	26	50.165	3.033	.000
		Linearity	910.361	1	910.361	55.036	.000
		Deviation from Linearity	393.938	25	15.758	.953	.539
	Within Groups		909.762	55	16.541		
	Total		2214.061	81			

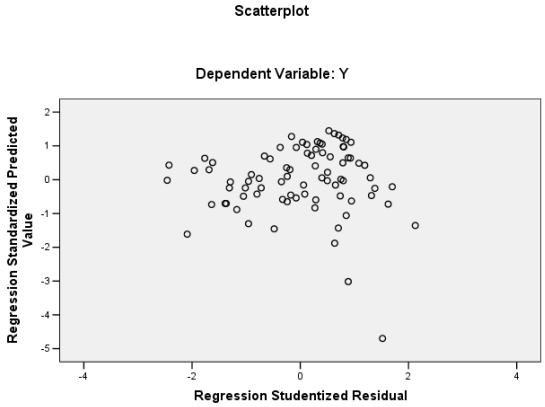
ANOVA Table

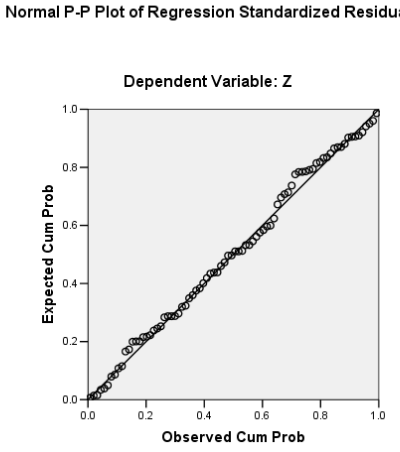
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Y * X2	Between Groups	(Combined)	1344.651	25	53.786	3.464	.000
		Linearity	983.042	1	983.042	63.319	.000
		Deviation from Linearity	361.608	24	15.067	.970	.516
	Within Groups		869.410	56	15.525		
	Total		2214.061	81			

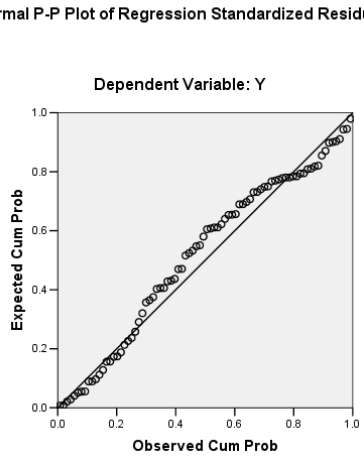
ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Y * Z	Between Groups	(Combined)	1384.824	13	106.525	8.735	.000
		Linearity	1149.057	1	1149.057	94.226	.000
		Deviation from Linearity	235.768	12	19.647	1.611	.109
	Within Groups		829.237	68	12.195		
	Total		2214.061	81			


Scatterplot
Dependent Variable: Z
Regression Standardized Predicted Value
Regression Studentized Residual


Scatterplot
Dependent Variable: Y
Regression Standardized Predicted Value
Regression Studentized Residual


Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual
Dependent Variable: Z
Expected Cum Prob
Observed Cum Prob


Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual
Dependent Variable: Y
Expected Cum Prob
Observed Cum Prob

Lampiran 5: Analisis Jalur Terhadap Z

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Z	24.7927	3.75068	82
X1	53.1707	7.03747	82
X2	53.9390	6.90383	82

Correlations

		Z	X1	X2
Pearson Correlation	Z	1.000	.667	.732
	X1	.667	1.000	.636
	X2	.732	.636	1.000
Sig. (1-tailed)	Z	.	.000	.000
	X1	.000	.	.000
	X2	.000	.000	.
N	Z	82	82	82
	X1	82	82	82
	X2	82	82	82

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.778[a]	.605	.595	2.38823	2.104

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Z

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.048	2.271		.021	.983
	X1	.180	.049	.339	3.694	.000
	X2	.281	.050	.517	5.639	.000

a. Dependent Variable: Z

Variables Entered/Removed[b]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2, X1[a]	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Z

repository.ub.ac.id
Universitas Brawijaya
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Lampiran 6: Analisis Jalur Terhadap Y

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y	32.4268	5.22820	82
X1	53.1707	7.03747	82
X2	53.9390	6.90383	82
Z	24.7927	3.75068	82

Correlations

		Y	X1	X2	Z
Pearson Correlation	Y	1.000	.641	.666	.720
	X1	.641	1.000	.636	.667
	X2	.666	.636	1.000	.732
	Z	.720	.667	.732	1.000
Sig. (1-tailed)	Y	.	.000	.000	.000
	X1	.000	.	.000	.000
	X2	.000	.000	.	.000
	Z	.000	.000	.000	.
N	Y	82	82	82	82
	X1	82	82	82	82
	X2	82	82	82	82
	Z	82	82	82	82

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.766[a]	.587	.571	3.42318	1.730

a. Predictors: (Constant), Z, X1, X2

b. Dependent Variable: Y

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.244	3.256		.075	.940
	X1	.170	.076	.229	2.245	.028
	X2	.172	.085	.227	2.029	.046
	Z	.560	.161	.402	3.471	.001

a. Dependent Variable: Y

Variables Entered/Removed[b]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Z, X1, X2[a]	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
Universitas Brawijaya