

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya
Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan
(Studi Pada PT. Taspem (Persero) Kantor Cabang Semarang)**

SKRIPSI

**Diajukan untuk Menempuh Ujian Skripsi pada Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya**

**ADLINA PERMATASARI EKA SAFITRI
NIM. 145030207111015**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI BISNIS
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
MALANG
2019**

Motto

Someone is sitting in the shade today because someone planted a tree a long time ago

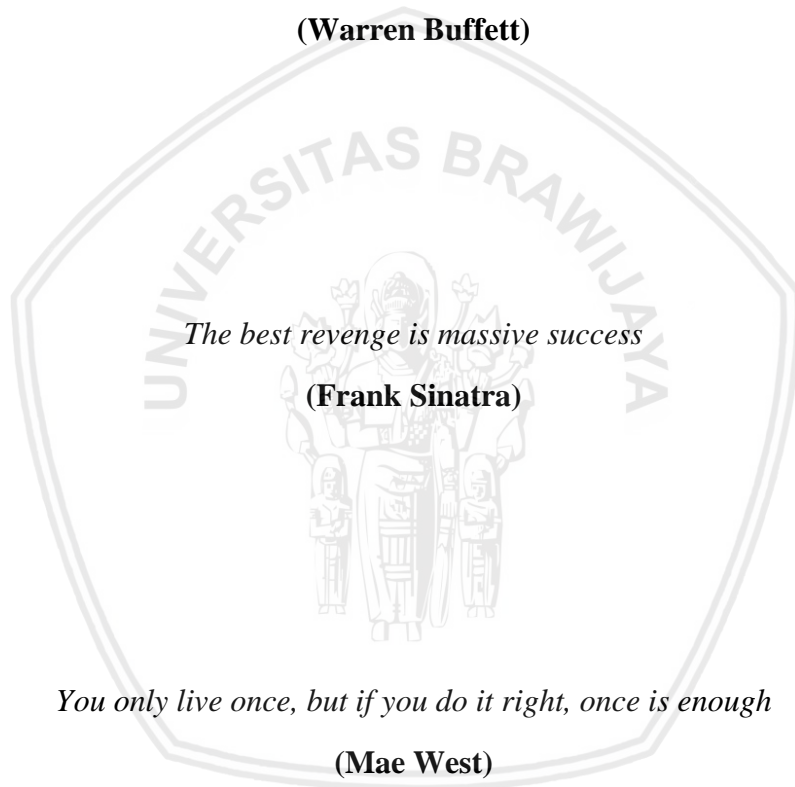
(Warren Buffett)

The best revenge is massive success

(Frank Sinatra)

You only live once, but if you do it right, once is enough

(Mae West)



TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi
Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Taspen
(Persero) Cabang Semarang)

Disusun oleh : Adlina Permatasari Eka Safitri

NIM : 145030207111015

Fakultas : Ilrau Administrasi

Jurusan : Administrasi Bisnis

Program Studi : Administrasi Bisnis

Malang, 22 April 2019

Dosen Pembimbing

Prof. Dr. Bambang Swasto Sunuharyo, ME
NIP. 8866940017

TANDA PENGESAHAN

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

Hari : Rabu
Tanggal : 19 Juni 2019
Pukul : 08.00 WIB
Skripsi atas nama : Adlina Permatasari Eka Safitri
Judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT Taspen (Persero) kantor cabang Semarang)

Dan dinyatakan
LULUS

MAJELIS PENGUJI

Ketua



Prof. Dr. Bambang Swasto Sunuharyo, ME
NIDK. 8866940017

Anggota



Dr. Mochammad Al Musadieg, M.B.A
NIP. 195805011984031001

Anggota



M. Cahyo Widyo Sulisty, SE, M.B.A
NIP. 2013048303181001

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

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

Apabila di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70)

Malang, 18 April 2019

Mahasiswa,

METERAI
TEMPEL

5565EAF708286296

6000

ENAM RIBU RUPIAH


Adlina Permatasari Eka Safitri

NIM. 145030207111015

RINGKASAN

Adlina Permatasari Eka Safitri, 2019, **Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan** (Studi pada PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Semarang), Prof. Dr. Bambang Swasto Sunuharyo, ME, Hal 147+xii

Pada era globalisasi ini persaingan yang semakin ketat tidak dapat dihindari terutama dalam suatu perusahaan. Persaingan yang sangat ketat ini membuat perusahaan dituntut untuk mempertahankan lingkungan bisnisnya secara efisien. Sumber daya manusia adalah salah satu faktor penting dalam keberhasilan suatu perusahaan dalam menjalankan visi dan misi perusahaan. Dalam penelitian ini akan dibahas faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan, yaitu Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi.

Jenis penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian penjelasan (*explanatory research*) dengan data kuantitatif. Subyek penelitian adalah karyawan PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Semarang. Penentuan sampel dengan cara *Total Sampling*, sehingga jumlah sampel adalah keseluruhan karyawan yang berjumlah 50 orang. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hipotesis dalam penelitian ini diuji menggunakan Uji Parsial (T) dan Uji Simultan (F).

Hasil analisis menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap Kinerja Karyawan PT Taspen (Persero) Cabang Semarang. Secara parsial, Gaya Kepemimpinan (X_1) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Selanjutnya Budaya Organisasi (X_2) juga berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Kata kunci : Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan

SUMMARY

Adlina Permatasari Eka Safitri, 2019, **The Impact of Leadership Style and Organization Culture of Employee Performance** (Study on PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Semarang), Prof. Dr. Bambang Swasto Sunuharyo, ME, Hal 147+xii

In this era of globalization, increasingly fierce competition cannot be avoided, especially in a company. This intense competition makes the company required to maintain its business environment efficiently. Human resources are one of the important factors in the success of a company in carrying out the company's vision and mission. In this study will be discussed the factors that influence Employee Performance, which is Leadership Style and Organization Culture.

The type of research used is explanatory research with quantitative data. The research subjects were employees of PT. Taspen (Persero) Semarang Branch Office. Determination of samples by means of Total Sampling, so the number of samples is the total number of employees of 50 people. The data analysis technique used is multiple linear regression analysis. The hypothesis in this study was tested using Partial (T) Test and Simultaneous Test (F).

The results of the analysis show that Leadership Style, and Organizational Culture have a positive and significant effect simultaneously on PT Taspen (Persero) Semarang Branch Employee Performance. Partially, Leadership Style (X_1) has a positive and significant effect on Employee Performance (Y). Furthermore, Organizational Culture (X_2) also has a positive and significant effect on Employee Performance (Y).

Keywords : Leadership Style, Organization Culture, Employee Performance



LEMBAR PERSEMBAHAN

Ku persembahkan Skripsi ini untuk orang tercinta dan tersayang atas kasihnya yang berlimpah:

Teristimewa Ayah, Ibu dan Adik Tercinta, Tersayang, dan Terkasih

Kupersembahkan Skripsi ini untuk Ayah, Ibu dan Adik atas kasih sayang, semangat, dan bimbingan selama ini. Banyak hal yang ingin saya ungkapkan, tetapi tidak dapat saya tulis satupersatu. Terimakasih telah menjadi api semangat yang selalu berkobar dalam diri Saya agar sanggup menghadapi dunia luar yang sebenarnya.

Untuk yang terhormat, Dosen Pembimbingku

Terimakasih pada Prof atas dedikasinya yang sedemikian rupa sehingga saya dapat menyelesaikan Skripsi ini dengan baik. Semoga semangat pengabdianya akan terus menyala hingga ujung usia.

Tidak lupa untuk Sahabat Seperjuangan

Tidak terasa kalian telah berjalan bersamaku sejauh ini. Semoga pengorbanan dan perjuangan kita semua dibalut dengan tawa dan kegalauan akan berbuah manis.

Terimakasih untuk selalu menyemangati, membantu, dan menguatkanku.

Semangat selalu teman-teman dan jangan lupakan aku.

Dengan Segala Ketulusan hati,

Adlina Permatasari Eka Safitri

KATA PENGANTAR

Penulis mengucapkan puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, taufik, dan hidayah-Nya, sehingga dapat diselesaikannya penulisan skripsi yang berjudul “**Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**”. Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat memperoleh gelar Sarjana Administrasi Bisnis (S.AB) pada program Studi Administrasi Bisnis, Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini, penulis mendapatkan bantuan dari beberapa pihak terkait. Untuk itu, ucapan terima kasih yang sedalam-dalamnya penulis sampaikan kepada semua pihak yang telah membantu terwujudnya penulisan Skripsi ini. Penghargaan yang tinggi dihanturkan terutama kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, M.S., selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya
2. Bapak Dr. Mochammad Al Musadieq, M.B.A., selaku ketua Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
3. Bapak Mohammad Iqbal, S.Sos M.IB, DBA., selaku sekretaris Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
4. Ibu Nila Firdausi Nuzula, S.Sos., M.Si., Ph.D selaku Ketua Program Studi Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.

5. Bapak Prof. Dr. Bambang Swasto Sunuharyo, ME selaku pembimbing skripsi penulis.
6. Kedua Orang tua, Ashadi dan Sri Sukatmini, adik Rahma Dwi Ayu Anggraini, yang tidak henti-hentinya memberi doa dan motivasi pada penulis agar segera menyelesaikan penulisan skripsi ini.
7. Seluruh dosen pengajar Jurusan Administrasi Bisnis yang telah memberikan ilmu pada penulis semasa kuliah.
8. Teman-teman terdekat penulis, Ayu Hanifah, Salma Kautsariva, Agustya Hariski, Arum Masyitah, yang selama ini telah banyak memberi semangat, dukungan, dan meluangkan waktu untuk tempat berkeluh kesah.

Semoga semua yang disebutkan di atas mendapat imbalan kebaikan di dunia dan di akhirat dari Allah SWT. Aamiin.

Akhir kata, penulis menyadari karya ilmiah ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, sumbang saran dan kritik dari pembaca sangat diharapkan untuk penyempurnaan penelitian lebih lanjut.

Malang, April 2019

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
MOTTO	i
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	ii
TANDA PENGESAHAN.....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI.....	iv
RINGKASAN	v
SUMMARY.....	vi
LEMBAR PERSEMBAHAN	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB I. PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	4
C. Tujuan Penelitian	5
D. Kontribusi Penelitian	5
E. Sistematika Pembahasan	6
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	
A. Tinjauan Empiris.....	8
1. Penelitian Terdahulu	8
B. Tinjauan Teoritis	13
1. Kepemimpinan	13
a. Pengertian Kepemimpinan	13
b. Fungsi Kepemimpinan	14
c. Pengertian Gaya Kepemimpinan.....	16
d. Jenis – Jenis Gaya Kepemimpinan.....	16
2. Budaya Organisasi	19
a. Pengertian Budaya Organisasi.....	19
b. Karakteristik Budaya Organisasi	19
c. Jenis dan Tipe Budaya Organisasi.....	20
d. Fungsi Budaya Organisasi	21
3. Kinerja.....	24
a. Konsep Dasar Kinerja	24
b. Kriteria-Kriteria Kinerja.....	25
c. Penilaian Kinerja	26
d. Unsur Penilaian Kinerja	26



C. Hubungan Antar Variabel	28
D. Model Konsep dan Hipotesis Penelitian	28
BAB III. METODE PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian	30
B. Lokasi Penelitian.....	30
C. Konsep, Variabel, Definisi Operasional dan Skala Pengukuran	31
D. Populasi dan Sampel.....	38
E. Teknik Pengumpulan Data.....	39
F. Uji Validitas dan Reliabilitas	40
G. Teknik Analisis Data	44
BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Gambaran Umum Perusahaan	48
B. Gambaran Umum responden.....	59
C. Analisis Data	62
D. Pembahasan Hasil Penelitian	82
BAB V. PENUTUP	
A. Kesimpulan	87
B. Saran.....	88
DAFTAR PUSTAKA	90

DAFTAR TABEL

No	Judul	Halaman
1.	Penelitian Terdahulu.....	11
2.	Konsep, Variabel, Indikator dan Item Penelitian.....	34
3.	Skala Likert.....	38
4.	Hasil Uji Validitas Variabel Independen (X) dan Dependen (Y)....	41
5.	Hasil Uji Reabilitas Variabel X dan Variabel Y.....	44
6.	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	60
7.	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	60
8.	Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	61
9.	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	62
10.	Distribusi Frekuensi Item Variabel Gaya Kepemimpinan.....	63
11.	Distribusi Frekuensi Item Variabel Budaya Organisasi.....	67
12.	Distribusi Frekuensi Item Variabel Kinerja Karyawan.....	74
13.	Hasil Analisis Regresi Berganda.....	78
14.	Koefesien Determinasi.....	79
15.	Hasil Uji t.....	80
16.	Hasil Uji F.....	81

DAFTAR GAMBAR

No	Judul	Halaman
1.	Model Konsep	29
2.	Model Hipotesis	29
3.	Logo PT. Taspen (Persero)	51
4.	Struktur Organisasi PT Taspen (Persero) Cabang Semarang	59



DAFTAR LAMPIRAN

No	Judul Lampiran	Halaman
Lampiran 1.	Distribusi Jawaban Responden.....	93
Lampiran 2.	Output Distribusi Jawaban	102
Lampiran 3.	Uji Asumsi Klasik	110
Lampiran 4.	Hasil Regresi	113



BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Pada era globalisasi ini persaingan yang semakin ketat tidak dapat dihindari terutama dalam suatu perusahaan. Persaingan yang sangat ketat ini membuat perusahaan dituntut untuk mempertahankan lingkungan bisnisnya secara efisien. Perusahaan memerlukan dukungan salah satunya yaitu sumber daya manusia yang berkualitas dalam mempertahankan bisnisnya. Sumber daya manusia adalah salah satu faktor penting dalam keberhasilan suatu perusahaan dalam menjalankan visi dan misi perusahaan. Sumber daya manusia yang dimaksud disini adalah pemimpin dan karyawan. Tercapainya tujuan perusahaan sangat tergantung pada bagaimana para pelaku perusahaan dapat mengembangkan kemampuannya, tidak hanya aspek pengembangan pengetahuan dan keahliannya, namun juga sikap. Hal tersebut diperlukan agar produktivitas kerja yang ada di dalam lingkungan perusahaan dapat meningkat dan dapat tercipta kerjasama yang solid dan harmonis antara pemimpin dengan karyawan sehingga perusahaan dapat mengelola sumber daya manusia secara efektif dan efisien.

Sering kali, keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi sebagian besar dipengaruhi oleh pemimpin dan kepemimpinannya. Menurut Miftah Thoha (2001:1) “Pemimpinlah yang bertanggung jawab atas kegagalan pelaksanaan suatu pekerjaan”. Hal ini menunjukkan bahwa posisi kepemimpinan dalam suatu organisasi sangat

penting karena keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya berhubungan dengan peran seorang pemimpin.

Keberhasilan organisasi bisa tercapai melalui kepemimpinan yang efektif. Tanpa kepemimpinan atau bimbingan, hubungan antara tujuan perseorangan dan tujuan organisasi mungkin menjadi tidak searah. Hal tersebut menimbulkan situasi dimana seseorang bekerja hanya untuk mencapai tujuan pribadinya, sementara itu keseluruhan dari tujuan organisasi menjadi tidak efisien dalam mencapai sasaran yang pada akhirnya akan mengakibatkan kegagalan dalam organisasi (Junaidi, 2010)

Menurut Nawawi (2003:115) Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi bawahannya. Menurut Hasibuan (2013:170) di dalam suatu organisasi terdapat tiga gaya kepemimpinan. Pertama, Kepemimpinan Otoriter adalah jika seorang pemimpin memiliki kekuasaan yang mutlak atau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Kedua, Kepemimpinan Partisipatif adalah apabila seorang pemimpin dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipatif para bawahan. Ketiga, Kepemimpinan Delegatif apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan lengkap sehingga bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaan.

Budaya Organisasi juga mempengaruhi kinerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Setiap organisasi mempunyai ciri masing-masing yang

membedakannya dengan organisasi lainnya. Menurut Peter F. Druicker dalam Tika (2010) Budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah - masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian diwariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait.

Budaya organisasi memiliki beberapa fungsi, yang pertama yaitu sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok lain. Kedua, mengantarkan suatu perasaan identitas bagi anggota organisasi. Ketiga, mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas daripada kepentingan individual seseorang. Keempat, meningkatkan stabilitas sistem sosial karena merupakan perekat sosial yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Budaya perusahaan yang disosialisasikan dengan komunikasi yang baik dapat menentukan kekuatan menyeluruh perusahaan, kinerja dan daya saing dalam jangka panjang. Stephen P. Robbin dalam Moeljono (2003:38) menggambarkan hubungan antara komunikasi, budaya perusahaan yang berdampak pada kinerja karyawan tampak bahwa pembentukan kinerja yang baik dihasilkan jika terdapat komunikasi antara seluruh karyawan sehingga membentuk internalisasi budaya perusahaan yang kuat dan dipahami sesuai nilai-nilai organisasi yang dapat menimbulkan persepsi yang positif antara semua tingkatan karyawan untuk mendukung dan mempengaruhi iklim kepuasan yang berdampak pada kinerja karyawan.

Kinerja menurut Mahsun (2009:25) adalah gambaran tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan,

misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning*. Bernadin dan Russel dalam Nawawi (2017:213) mendefinisikan kinerja sebagai pencatatan hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu.

Penelitian ini dilakukan di PT Taspen (Persero) kantor cabang Semarang. PT Taspen (Persero) atau Tabungan dan Asuransi Pensiun adalah Badan Usaha Milik Negara Indonesia yang bergerak dibidang asuransi tabungan hari tua dan dana pensiun Pegawai Negeri Sipil.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengambil judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada karyawan PT. Taspen (Persero) kantor cabang Semarang).

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya, maka dapat dirumuskan bahwa masalah pokok dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah variabel gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan pada PT. Taspen (Persero) kantor cabang Semarang?
2. Apakah variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan pada PT. Taspen (Persero) kantor cabang Semarang?

3. Apakah variabel gaya kepemimpinan dan variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan secara simultan terhadap variabel kinerja karyawan PT. Taspen (Persero) kantor cabang Semarang?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah penulis uraikan, maka tujuan penelitian yang akan dilakukan ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh yang signifikan variabel gaya kepemimpinan terhadap variabel kinerja karyawan pada PT. Taspen (Persero) cabang Semarang.
2. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh yang signifikan variabel budaya organisasi terhadap variabel kinerja perusahaan pada PT. Taspen (Persero) cabang Semarang.
3. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh yang signifikan variabel gaya kepemimpinan dan variabel budaya organisasi secara simultan terhadap variabel kinerja karyawan pada PT. Taspen (Persero) cabang Semarang.

D. Kontribusi Penelitian

Peneliti mempunyai keinginan memberikan kontribusi dalam penelitian ini, baik kontribusi teoritis, maupun kontribusi akademis.

Adapun kontribusi tersebut adalah sebagai berikut:

1. Kontribusi Teoritis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada ilmu pengetahuan dan pengembangan konsep bagi peneliti selanjutnya pada bidang Manajemen Sumber Daya Manusia khususnya Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.
- b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan dokumentasi juga perbandingan untuk melengkapi sarana yang dibutuhkan dalam penyediaan bahan studi bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

2. Kontribusi Akademis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi mengenai gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kinerja karyawan PT. Taspen (Persero) cabang Semarang sehingga dapat digunakan sebagai dasar untuk pengambilan keputusan yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan sumbangan saran dalam pengembangan Sumber Daya Manusia PT. Taspen (Persero) cabang Semarang.

E. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan merupakan keseluruhan dari karya tulis ilmiah yang disusun secara garis besar untuk memudahkan dalam mengetahui isi dari karya ilmiah. Sistematika penelitian ini terdiri dari tiga bab yaitu sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan mengenai latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian serta sistematika pembahasan.

BAB II :TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menjelaskan mengenai tinjauan empiris, tinjauan teoritis, hubungan antar variabel, model konsep dan hipotesis.

BAB III :METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan mengenai jenis penelitian, lokasi penelitian, konsep, variabel, definisi operasional, skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, uji validitas dan reabilitas, serta analisis data yang digunakan peneliti.

BAB IV :HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan gambaran umum perusahaan, gambaran umum responden, analisis data, dan pembahasan hasil penelitian

BAB V :PENUTUP

Bab ini berisi hasil kesimpulan dari keseluruhan penelitian yang dilakukan serta saran-saran yang dibuat dari hasil penelitian.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Empiris

1. Penelitian Terdahulu

a. H. Teman Koesmono (2005)

Koesmono melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur”. Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui bagaimana besarnya pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja karyawan khususnya karyawan dibagian produksi. Unit analisisnya adalah karyawan produksi pada sub sektor industri pengolah kayu di Jawa Timur. Secara positif perilaku seseorang akan berpengaruh terhadap kinerjanya, disamping itu peneliti menguji hipotesis bahwa motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja. Hasilnya bahwa secara langsung motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja sebesar 1,462 dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja sebesar 0,387, kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja sebesar 0,506, budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja sebesar 0,680 dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja sebesar 1.183.

2. Yunita Sari Mustikaningsih (2014)

Yunita melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen organisasi dan remunerasi terhadap kinerja karyawan”. Populasi penelitian ini sebesar 326 karyawan dengan sampel penelitian sebanyak 65 karyawan. Data diolah dengan metode analisis regresi berganda melalui program SPSS versi 17. Hasil analisis menunjukkan bahwa 78,9% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan dari gaya kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen organisasi dan remunerasi. Hasil analisis hipotesis menunjukkan gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, budaya organisasi, dan remunerasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

3. Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno (2008)

Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi kasus PT. Hei Hai International Wiratama Indonesia)”. Berdasarkan hasil analisis data dengan menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)* melalui program *AMOS* versi 4.0. Hasil dari Penelitian ini adalah Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan dan Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

4. Slamet Riyadi (2011)

Slamet Riyadi melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur”. Penelitian ini ditujukan untuk menguji pengaruh kompensasi finansial, gaya kepemimpinan, dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Jumlah responden penelitian ini sebesar 110 responden yang berasal dari manajer menengah yang bekerja di perusahaan manufaktur yang ada di wilayah Jawa Timur. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi finansial tidak mempengaruhi motivasi kerja maupun kinerja karyawan. Sedangkan gaya kepemimpinan secara signifikan mempengaruhi motivasi kerja maupun kinerja karyawan, dan motivasi kerja secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan.

Tabel 1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1.	H. Teman Koesmono (2005)	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur	Variabel Independent : Budaya Organisasi Variabel Dependent : Motivasi, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan	SEM (Structural Equation Modeling)	Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Motivasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan.
2.	Yunita Sari Mustikaningsih (2014)	Pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen organisasi dan remunerasi terhadap kinerja karyawan	Variabel Independent: Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Remunerasi Variabel Dependent: Kinerja Karyawan	Regresi Linier Berganda	Gaya kepemimpinan, Komitmen organisasi, Budaya organisasi, dan Remunerasi berpengaruh terhadap Kinerja karyawan.

Lanjutan Tabel 1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
3.	Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno (2008)	Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi kasus PT. Hei Hai International Wiratama Indonesia)	Variabel Independent : Motivasi Kerja, Kepemimpinan, Budaya Organisasi Variabel Dependent : Kepuasan Kerja, dan Kinerja Perusahaan	<i>Structural Equation Modeling (SEM)</i>	Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja perusahaan, Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja perusahaan
4.	Slamet Riyadi (2011)	Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur	Variabel Independent : Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Variabel Dependent : Kinerja Karyawan	Structural Equation Modeling (SEM)	Gaya Kepemimpinan secara signifikan mempengaruhi Motivasi Kerja maupun Kinerja Karyawan.

B. Tinjauan Teoritis

1. Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah suatu proses dimana individu mempengaruhi kelompoknya untuk mencapai tujuan umum. Pengertian ini dipertajam oleh Dubrin bahwa kepemimpinan itu adalah kemampuan untuk menanamkan keyakinan dan memperoleh dukungan dari anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi (Dubrin, A. J : 2005).

Rivai (2004) menjelaskan bahwa kepemimpinan pada hakekatnya adalah:

- 1) Seni mempengaruhi dan mengarahkan orang dengan cara kepatuhan, kepercayaan, kehormatan dan kerja sama yang bersemangat dalam mencapai tujuan bersama.
- 2) Kemampuan untuk mempengaruhi, memberi inspirasi dan mengarahkan tindakan seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

Kepemimpinan sebagai suatu proses mengarahkan dan mempengaruhi aktifitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan anggota kelompok mempunyai tiga implikasi penting, yaitu :

- 1) Kepemimpinan melibatkan orang lain, baik itu bawahan maupun pengikut.
- 2) Kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dan anggota secara seimbang.

- 3) Adanya kemampuan untuk menggunakan bentuk kekuasaan yang berbeda untuk mempengaruhi tingkah laku pengikutnya melalui berbagai cara.

Oleh sebab itu praktik kepemimpinan identik dengan mempengaruhi tingkah laku dan perasaan orang lain, baik secara individual maupun kelompok dalam membantu mengarahkan dan memobilisasi orang atau ide-idenya. Sehingga kepemimpinan pada hakekatnya merupakan suatu ilmu dan seni (*art*) dalam mempengaruhi dan mengarahkan orang dengan cara kepatuhan, kepercayaan, kehormatan, dan menumpuhkan kerja sama yang bersemangat dalam mencapai tujuan bersama. Juga merupakan kemampuan untuk mempengaruhi, memberi inspirasi dan mengarahkan segala tindakan individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

b. Fungsi Kepemimpinan

- 1) Koordinasi

Untuk dapat menggerakkan bawahan, seorang pemimpin harus dapat melakukan koordinasi, yaitu menghubungkan, menyatupadukan, dan menyelaraskan hubungan antar orang-orang, pekerjaan-pekerjaan, dan satuan-satuan organisasi yang satu dengan yang lain sehingga berjalan dengan harmonis. Melalui koordinasi yang baik, pembagian kerja akan lebih jelas, sehingga bawahan akan lebih memahami apa yang harus dikerjakan dan tidak terjadi salah persepsi dalam pelaksanaan pekerjaan.

2) Pengambilan keputusan

Pengambilan keputusan merupakan proses utama dalam mengelola suatu organisasi. Proses pengambilan keputusan pada hakekatnya merupakan penetapan suatu alternatif pemecahan masalah yang terbaik dari sejumlah alternatif yang tersedia. Untuk itu dibutuhkan teknik secara logis dan sistematis, yang meliputi: perumusan masalah, mengumpulkan informasi, memilih alternatif yang terbaik, dan melaksanakan keputusan secara tepat. Pengambilan keputusan merupakan kunci bagi setiap aktifitas yang dilakukan oleh pemimpin. Apabila keputusan yang diambil tepat akan mempengaruhi keberhasilan seorang pemimpin dalam upayanya untuk mencapai tujuan.

3) Komunikasi

Dalam kehidupan organisasi, segala proses pencapaian membutuhkan komunikasi yang efektif. Oleh sebab itu kemampuan berkomunikasi seorang pemimpin memegang peran yang penting, karena berbagai macam pribadi, watak, maupun latar belakang bawahannya. Komunikasi yang dilakukan seorang pemimpin dapat berbentuk instruksi atau perintah, saran, bimbingan, petunjuk, nasehat, maupun kritik yang bersifat konstruktif. Disamping itu juga dilakukan komunikasi yang bersifat *botton up*. Misalnya: laporan, keluhan, saran, serta penyampaian ide-ide yang perlu mendapat perhatian.

4) Perhatian Kepada Bawahan

Unsur manusia merupakan unsur yang sangat menentukan dalam berhasil tidaknya pencapaian tujuan organisasi. Oleh sebab itu perlu dibina *human relation* sebaik mungkin. Dengan demikian seorang pemimpin harus memberikan perhatian kepada bawahan di dalam pelaksanaan tugasnya, agar bawahan merasa diperlukan kehadirannya dan bukan sebagai alat produksi semata.

c. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya artinya sikap, tingkah laku, maupun gerak-gerik. Sedangkan gaya kepemimpinan yaitu kecenderungan orientasi dari aktifitas seorang pemimpin pada saat mempengaruhi aktifitas bawahan untuk mencapai tujuan organisasi (Rivai,2004).

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

d. Jenis-jenis Gaya Kepemimpinan

Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda-beda. Seorang pemimpin harus dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya sesuai dengan situasi yang dihadapi, jenis pekerjaan, karakter bawahan maupun kondisi dari suatu organisasi. Adapun jenis-jenis gaya kepemimpinan menurut para ahli antara lain:

Hasibuan (2005:170) menjelaskan bahwa secara umum jenis-jenis gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1) Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk member saran, ide dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

Karakteristik dari kepemimpinan otoriter, yaitu:

- a) Bawahan hanya bertugas sebagai pelaksana keputusan yang telah ditetapkan pemimpin
- b) Pemimpin menganggap dirinya orang yang paling berkuasa, paling pintar, dan paling cakap
- c) Pengarahan bawahan dilakukan dengan memberikan instruksi atau perintah, hukuman, serta pengawasan dilakukan secara ketat.

2) Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif adalah apabila dalam kepemimpinan dilakukan dengan cara persuasive, menciptakan kerjasama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan.

Karakteristik dari kepemimpinan partisipatif, yaitu:

- a) Bawahan harus berpartisipasi dalam memberikan saran, ide, dan pertimbangan-pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.
- b) Keputusan tetap dilakukan pimpinan dengan mempertimbangkan saran atau ide yang diberikan bawahannya.
- c) Pimpinan menganut sistem manajemen terbuka dan desentralisasi wewenang.

3) Kepemimpinan Delegatif

Kepemimpinan delegatif apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenang dengan agak lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan.

Karakteristik dari Gaya Kepemimpinan Delegatif, yaitu:

- a) Pimpinan menyerahkan tanggung jawab atas pelaksanaan pekerjaan kepada bawahan.
- b) Pimpinan tidak akan membuat peraturan-peraturan tentang pelaksanaan pekerjaan-pekerjaan dan hanya sedikit melakukan kontak mata dengan bawahannya.

2. Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Peter F. Druicker dalam Tika (2010) Budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah- masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait.

Dalam suatu organisasi, masalah budaya organisasi (*organizational culture*) merupakan bagian yang tak terpisahkan dengan lingkungan internal organisasi, karena keragaman budaya yang ada dalam organisasi sama banyaknya dengan jumlah individu yang ada pada organisasi tersebut.

b. Karakteristik Budaya Organisasi

Robbins dalam Nawawi (2017:9) mengemukakan tujuh karakteristik prima budaya organisasi sebagai berikut :

- 1) Inovasi dan keberanian mengambil resiko (*innovation and risk taking*); sejauh mana para karyawan didorong untuk inovasi dan pengambilan resiko.
- 2) Perhatian terhadap detail (*attention to detail*); sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan posisi kecermatan, analisis, dan perhatian pada perincian.

- 3) Berorientasi kepada hasil (*outcome orientation*); sejauh mana manajemen memfokus pada hasil, bukan pada teknis dan proses dalam mencapai hasil itu.
- 4) Berorientasi individu (*people orientation*); sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada individu dalam organisasi.
- 5) Berorientasi tim (*team orientation*); sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim bukan individu.
- 6) Agresif (*aggressiveness*); sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif, bukannya suatu santai-santai.
- 7) Stabil (*stability*), sejauh mana keinginan organisasi menekankan diterapkannya status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

c. Jenis Budaya Organisasi

Budaya Organisasi dalam praktik mempunyai beberapa jenis dan tipe. Jenis budaya organisasi berdasarkan informasi menurut Robert E. Quinn dan Michael R. McGrath dalam Tika (2006: 7-8) sebagai berikut:

- 1) Budaya rasional : Proses informasi individual (klarifikasi sasaran pertimbangan logika, perangkat pengarahan) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kinerja yang ditunjukkan (efisien, produktivitas, dan keuntungan atau dampak).

- 2) Budaya ideologi: proses informasi intuitif (dari pengetahuan yang dalam, pendapat dan inovasi) diasumsikan sebagai sarana tujuan revitalisasi (dukungan dari luar, dukungan sumber daya dan pertumbuhan).
- 3) Budaya konsensus: Proses informasi kolektif (diskusi, partisipasi, dan konsensus) diasumsikan sebagai sarana tujuan kohesi (iklim, moral, dan kerja sama kelompok).
- 4) Budaya hierarkis: Proses informasi formal (dokumen, kompotasi, dan evaluasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kesinambungan (stabilitas, kontrol, dan koordinasi).

d. Fungsi Budaya Organisasi

Robbins dalam Tika (2010:13) membagi lima fungsi budaya organisasi, sebagai berikut.

- 1) Berperan menetapkan batasan
- 2) Mengantarkan suatu perasaan identitas bagi anggota organisasi.
- 3) Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas daripada kepentingan individual seseorang.
- 4) Meningkatkan stabilitas system social karena merupakan perekat social yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Sedangkan Kreitner dan Kinicki dalam Tika (2010:13) membagi empat fungsi budaya organisasi, yaitu

- 1) Memberikan identitas organisasi kepada karyawannya.

- 2) Memudahkan komitmen kolektif.
- 3) Mempromosikan stabilitas sistem sosial.
- 4) Membentuk perilaku dengan membantu manajer merasakan keberadaannya.

Dari berbagai pendapat diatas, dapat diketahui bahwa fungsi utama budaya organisasi adalah sebagai berikut.

- 1) Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok lain.

Batas pembeda ini karena adanya identitas tertentu yang dimiliki oleh suatu organisasi atau kelompok yang tidak dimiliki organisasi atau kelompok lain.

- 2) Sebagai perekat bagi karyawan dalam suatu organisasi.

Hal ini merupakan bagian dari komitmen kolektif dari karyawan. Mereka bangga sebagai seorang pegawai/karyawan suatu organisasi/perusahaan. Para karyawan mempunyai rasa memiliki, partisipasi, dan rasa tanggung jawab atas kemajuan perusahaannya.

- 3) Mempromosikan stabilitas sistem sosial.

Hal ini tergambar di mana lingkungan kerja dirasakan positif, mendukung, dan konflik serta perubahan diatur secara efektif.

- 4) Sebagai mekanisme kontrol dalam memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Dengan dilebarkannya mekanisme kontrol, didatarkannya struktur, diperkenalkannya tim-tim dan diberi kuasanya karyawan oleh organisasi, makna bersama yang diberikan oleh suatu budaya yang kuat memastikan bahwa semua orang diarahkan kearah yang sama.

5) Sebagai integrator.

Budaya organisasi dapat dijadikan sebagai integrator karena adanya sub-subbudaya baru. Kondisi seperti ini biasanya dialami oleh adanya perusahaan-perusahaan besar dimana setiap unit terdapat subbudaya baru. Demikian pula dapat mempersatukan kegiatan para anggota perusahaan yang terdiri dari sekumpulan individu yang mempunyai latar belakang budaya yang berbeda.

6) Membentuk perilaku bagi karyawan.

Fungsi seperti ini dimaksudkan agar para karyawan dapat memahami bagaimana mencapai tujuan organisasi.

7) Sebagai sarana untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok organisasi.

Masalah utama yang sering dihadapi organisasi adalah masalah adaptasi terhadap lingkungan eksternal dan masalah integrasi internal. Budaya organisasi diharapkan dapat berfungsi mengatasi masalah-masalah tersebut.

8) Sebagai acuan dalam menyusun perencanaan perusahaan.

Fungsi budaya organisasi/perusahaan adalah sebagai acuan untuk menyusun perencanaan pemasaran, segmentasi pasar, penentuan *positioning* yang akan dikuasai perusahaan tersebut.

9) Sebagai alat komunikasi.

Budaya organisasi dapat berfungsi sebagai alat komunikasi antara atasan dan bawahan atau sebaliknya, serta antaranggota organisasi. Budaya sebagai alat komunikasi tercermin pada aspek-aspek komunikasi yang mencakup kata-kata, segala sesuatu yang bersifat material dan perilaku. Kata-kata mencerminkan kegiatan dan politik organisasi. Material merupakan indikator dari status dan kekuasaan, sedangkan perilaku merupakan tindakan-tindakan realistik yang pada dasarnya dapat dirasakan oleh semua insan yang ada dalam organisasi.

3. Kinerja

a. Konsep Dasar Kinerja

Menurut Suntoro dalam Nawawi (2017:212) kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Unsur-unsur yang terdapat dalam kinerja terdiri dari:

1) Hasil-hasil fungsi pekerjaan

- 2) Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap prestasi karya pegawai seperti kemampuan motivasi, kecakapan, dan persepsi peranan.
- 3) Pencapaian tujuan organisasi.
- 4) Periode waktu tertentu.
- 5) Tidak melanggar hukum.
- 6) Sesuai dengan moral dan etika.

b. Kriteria-Kriteria Kinerja

Kriteria kinerja adalah dimensi-dimensi pengevaluasian kinerja seseorang pemegang jabatan, suatu tim, dan suatu unit kerja. Secara bersama-sama dimensi itu merupakan harapan kinerja yang berusaha dipenuhi individu dan tim guna mencapai strategi organisasi. Menurut Schuler dan Jackson (2003:56) dalam Harsuko (2016:179) bahwa ada 3 jenis dasar kriteria kinerja yaitu:

- 1) Kriteria berdasarkan sifat memusatkan diri pada karakteristik pribadi seseorang karyawan. Loyalitas, keandalan, kemampuan berkomunikasi, dan keterampilan memimpin merupakan sifat-sifat yang sering dinilai selama proses penilaian. Jenis kriteria ini memusatkan diri pada bagaimana seseorang, bukan apa yang dicapai atau tidak dicapai seseorang dalam pekerjaannya.
- 2) Kriteria berdasarkan perilaku terfokus pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan. Kriteria semacam ini penting sekali bagi

pekerjaan yang membutuhkan hubungan antar personal. Sebagai contoh apakah SDMnya ramah atau menyenangkan.

- 3) Kriteria berdasarkan hasil, kriteria ini semakin populer dengan makin ditekanya produktivitas dan daya saing internasional. Kreteria ini berfokus pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan ketimbang bagaimana sesuatu dicapai atau dihasilkan

c. Penilaian Kinerja

Menurut Dessler (2008), penilaian kinerja merupakan upaya membandingkan prestasi aktual karyawan dan prestasi kerja yang diharapkan darinya. Dalam penilaian kinerja karyawan tidak hanya menilai secara fisik, tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan kerja, kerajinan, disiplin, hubungan kerja, atau hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan tingkatan pekerjaan. Faktor-faktor penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. kualitas pekerjaan, meliputi akurasi, ketelitian, penampilan, dan penerimaan
2. keluaran, Kuantitas pekerjaan, meliputi volume keluaran dan kontribusi
3. Supervisi yang diperlukan, meliputi membutuhkan saran, arahan atau perbaikan
4. Kehadiran, meliputi ketepatan waktu, disiplin, dapat dipercaya atau dapat diandalkan

5. Konservasi, meliputi pencegahan pemborosan, kerusakan, dan pemeliharaan peralatan

d. Unsur Penilaian Kinerja

Menurut Hasibuan (2002:35) dalam Harsuko (2016:176) unsur-unsur yang digunakan dalam penilaian kinerja karyawan disuatu perusahaan adalah prestasi, kedisiplinan, kreativitas, bekerja sama, kecakapan dan tanggung jawab.

1. Prestasi Penilaian hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan.
2. Kedisiplinan Penilaian disiplin dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaan sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.
3. Kreativitas Penilaian kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreatifitas untuk menyelesaikan pekerjaannya sehingga dapat bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.
4. Bekerja sama Penilaian kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerjasama dengan karyawan lain secara vertikal atau horizontal didalam maupun diluar sehingga hasil pekerjaannya lebih baik.
5. Kecakapan Penilaian dalam menyatukan dan melaraskan bermacam-macam elemen yang terlibat dalam menyusun kebijaksanaan dan dalam situasi manajemen.
6. Tanggung jawab Penilaian kesediaan karyawan dalam mempertanggung jawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan dan

hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang digunakan, serta perilaku pekerjaannya.



C. Hubungan Antar Variabel

1. Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan.

Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan (Fadli dalam Riyadi, 2011). Gaya kepemimpinan yang baik akan berdampak pada kinerja karyawan yang tinggi. Gaya kepemimpinan yang tidak baik, juga berdampak kepada kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan yang tidak baik akan menurunkan kinerja karyawan.

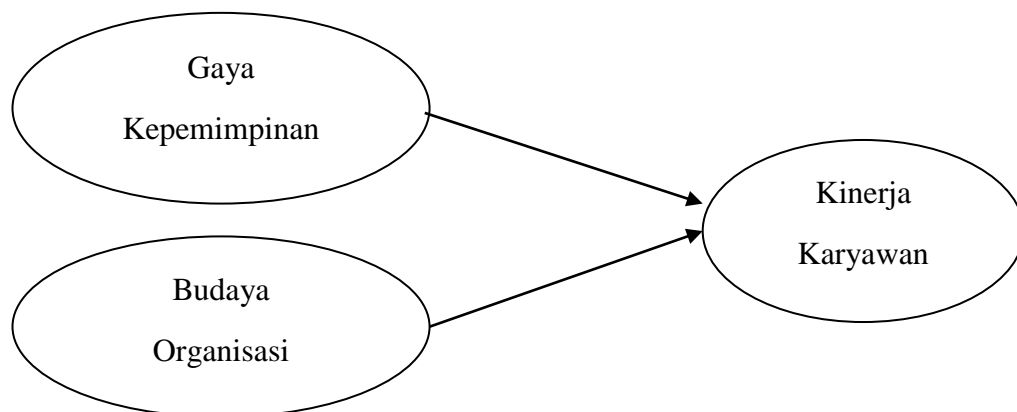
2. Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan.

Hubungan budaya organisasi dengan kinerja dikemukakan oleh Tan dalam Nawawi (2017:228) budaya organisasi mempunyai peran penting dalam menentukan pertumbuhan organisasi. Organisasi dapat tumbuh dan berkembang karena budaya organisasi yang terdapat di dalamnya mampu merangsang semangat kerja sumber daya manusia di dalamnya, sehingga kinerja organisasi meningkat. Namun, tidak jarang pula organisasi yang hancur karena tidak mampu memelihara budaya organisasi yang produktif.

D. Model Konsep dan Hipotesis

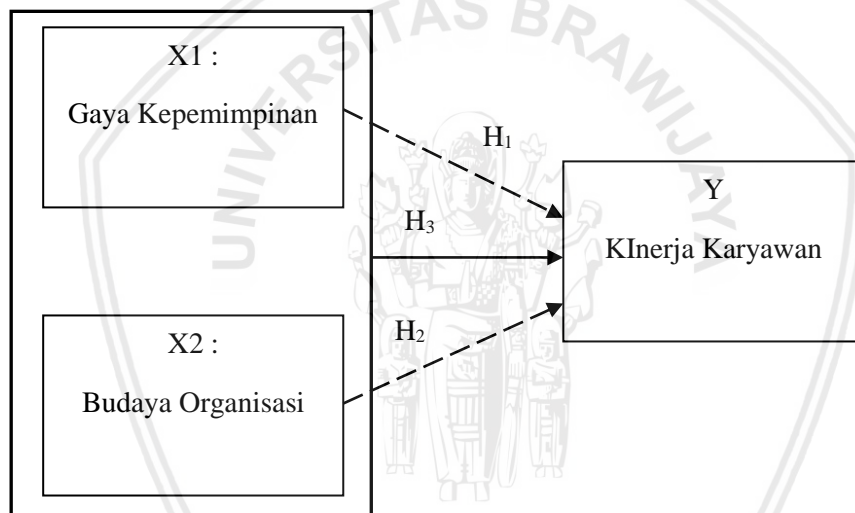
1. Model Konsep

Berdasarkan teori yang telah dipaparkan, maka model konsep pada penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 1.Model Konsep

2. Model Hipotesis



Gambar 2.Model Hipotesis

Berdasarkan model hipotesis, maka rumusan model hipotesis pada penelitian ini adalah :

H₁ : Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan

H₂ : Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan

H₃ : Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan secara simultan terhadap Kinerja Karyawan

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah dan tujuan penelitian, jenis penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian penjelasan (*explanatory research*). Menurut Singarimbun dan Effendi (2008:5) “penelitian *explanatory research* yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan antar variabel-variabel dengan pengujian hipotesis. Dalam penelitian ini mengambil sampel dari satu populasi penelitian dengan menggunakan kuisioner sebagai alat pengumpul data”.

Jenis penelitian yang digunakan oleh penulis menggunakan pendekatan kuantitatif, menurut Azwar (2013:5) penelitian kuantitatif menekankan analisisnya pada data-data *numerical* (angka) yang diolah dengan metode statistika. Penelitian ini yaitu untuk mengetahui pengaruh variable bebas dengan variable terikat. Penelitian ini digunakan untuk mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1), Budaya Organisasi (X2), terhadap Kinerja Karyawan (Y). Pendekatan kuantitatif menekankan kepada analisis dan proses penyimpulan menggunakan data-data numerik yang diolah dengan statistik.

B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PT. Taspen (Persero) kantor cabang Semarang. PT. Taspen (Persero) atau Tabungan dan Asuransi Pensiun adalah Badan Usaha Milik Negara Indonesia yang bergerak dibidang asuransi tabungan hari tua dan dana pension Pegawai Negeri Sipil. TASPEN adalah singkatan dari Dana

Tabungan dan Asuransi Pegawai Negeri. Perusahaan ini dibentuk pada 17 April 1963 dan memiliki 57 cabang di seluruh Indonesia.

C. Konsep, Variabel, Definisi Operasional dan Skala Pengukuran

1. Konsep Penelitian

Konsep yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi bawahannya. Gaya kepemimpinan terdiri dari kepemimpinan otoriter, kepemimpinan partisipatif dan kepemimpinan delegatif.

b. Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait.

c. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah kemampuan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan, dimana suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu

yang disediakan sehingga tujuannya akan sesuai dengan moral maupun etikaperusahaan.



2. Variabel Penelitian

Variabel adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya. (Sugiono, 2016:38)

Adapun variabel-variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Variabel bebas

Variabel bebas dalam penelitian ini terdiri dari 2 variabel bebas yaitu Gaya Kepemimpinan (X_1), Budaya Organisasi (X_2).

b. Variabel Terikat

Variabel terikat dalam penelitian ini adalah Kinerja Karyawan (Y)

3. Definisi Operasional

Adapun definisi operasional penelitian ini yaitu sebagai berikut:

a. Gaya Kepemimpinan (X_1)

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

b. Budaya Organisasi (X_2)

Menurut Peter F. Druicker dalam Tika (2010) Budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait.

c. Kinerja Karyawan (Y)

Menurut Suntoro dalam Nawawi (2017:212) kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.



Tabel 2 Konsep, Variabel, Indikator dan Item Penelitian

Konsep	Variabel	Indikator	Item
1. Kepemimpinan	Gaya Kepemimpinan (X ₁)	1. Gaya Kepemimpinan Otoriter (X _{1.1})	1. Pemimpin memberikan batas waktu dalam menyelesaikan tugas dan mengawasi secara ketat (X _{1.1.1}) 2. Pemimpin memiliki wewenang untuk mengambil keputusan secara penuh (X _{1.1.2}) 3. Pemimpin tidak melibatkan karyawan untuk menyampaikan ide atau pendapat (X _{1.1.3})
		2. Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X _{1.2})	1. Pemimpin memberi kesempatan karyawan ikut dalam rapat pengambilan keputusan (X _{1.2.1}) 2. Pemimpin memberi kesempatan karyawan dalam menentukan strategi perusahaan (X _{1.2.2}) 3. Pemimpin meminta pendapat kepada karyawan dalam mengambil keputusan (X _{1.2.3})
		3. Gaya Kepemimpinan Delegatif (X _{1.3})	1. Pemimpin menyerahkan semua keputusan dan kebijaksanaan menyangkut pekerjaan kepada bawahan.(X _{1.3.1}) 2. Pemimpin memberi kebebasan kepada bawahan untuk menentukan sendiri mengenai cara atau teknis pelaksanaan pekerjaan yang baik(X _{1.3.2}) 3. Pemimpin percaya dengan kemampuan bawahan untuk melakukan pekerjaan dengan baik(X _{1.3.3})

Lanjutan Tabel 2 Konsep, Variabel, Indikator dan Item Penelitian

Konsep	Variabel	Indikator	Item
2. Budaya	Budaya Organisasi (X ₂)	1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko (X _{2.1})	1. Berfikir kreatif dalam mengerjakan pekerjaan. (X _{2.1.1}) 2. Mempunyai inisiatif untuk mengerjakan pekerjaan.(X _{2.1.2}) 3. Siap mengambil risiko dalam melakukan pekerjaan.(X _{2.1.3})
		2. Perhatian terhadap detail (X _{2.2})	1. Menyelesaikan pekerjaan dengan tepat(X _{2.2.1}) 2. Menyelesaikan pekerjaan dengan akurat(X _{2.2.2}) 3. Perhatian terhadap detail dalam melakukan pekerjaan(X _{2.2.3})
		3. Berorientasi kepada hasil (X _{2.3})	1. Bekerja dengan menekankan hasil maksimal.(X _{2.3.1}) 2. Mengembangkan diri untuk hasil yang optimal dalam menyelesaikan pekerjaan. (X _{2.3.2}) 3. Meningkatkan keefektifan kerja guna memperoleh hasil yang lebih baik.(X _{2.3.1})
		4. Berorientasi individu (X _{2.4})	1. Mengerjakan pekerjaan dengan sungguh-sungguh.(X _{2.4.1}) 2. Termotivasi menjadi karyawan yang baik dengan mengisi jam kerja untuk menyelesaikan semua pekerjaan yang ada(X _{2.4.2}) 3. Bekerja sesuai dengan target yang telah di

			tentukan.(X _{2.4.3})
		5. Berorientasi tim (X _{2.5})	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memahami struktur organisasi yang ada di kantor.(X_{2.5.1}) 2. Menjalin kerjasama dengan anggota satuan kerja lain untuk meningkatkan hasil yang terbaik bagi perusahaan.(X_{2.5.2}) 3. Saling menolong antar sesama anggota satuan kerja maupun satuan kerja lainnya bila ada yang mengalami kesulitan.(X_{2.5.3})
		6. Agresif (X _{2.6})	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bekerja giat dalam melaksanakan tugas-tugas yang sudah menjadi tanggung jawab saya.(X_{2.6.1}) 2. Datang tepat pada waktunya dan disiplin waktu agar pekerjaan terselesaikan dengan baik.(X_{2.6.2}) 3. Melakukan persaingan yang sehat antar pegawai dalam melakukan pekerjaan. (X_{2.6.3})
		7. Stabil (X _{2.7})	<ol style="list-style-type: none"> 1. Merasakan ketenangan dan keikhlasan dalam melakukan aktivitas kerja.(X_{2.7.1}) 2. Merasa dihargai dan bukan sebagai alat untuk memperoleh keuntungan sehingga terwujudnya lingkungan kerja yang baik.(X_{2.7.2}) 3. Merasa nyaman dengan kondisi organisasi. (X_{2.7.3})

Lanjutan Tabel 2 Konsep, Variabel, Indikator dan Item Penelitian

Konsep	Variabel	Indikator	Item
3.Kinerja	Kinerja Karyawan (Y)	Kuantitas (Y _{.1})	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jumlah hasil kerja sesuai dengan target yang ditetapkan. (Y_{.1.1}) 2. Kuantitas kerja mencapai hasil yang maksimum. (Y_{.1.2}) 3. Mampu menyelesaikan semua pekerjaan yang diberikan. (Y_{.1.3})
		Kualitas (Y _{.2})	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mutu hasil kerja sesuai dengan standart yang ditetapkan. (Y_{.2.1}) 2. Kualitas hasil kerja menjadi lebih baik dibanding dengan waktu sebelumnya. (Y_{.2.2}) 3. Teliti dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan. (Y_{.2.3})
		Ketepatan Waktu Kerja (Y _{.3})	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. (Y_{.3.1}) 2. Waktu penyelesaian pekerjaan menjadi lebih cepat dibandingkan waktu sebelumnya. (Y_{.3.2}) 3. Konsisten dalam menyelesaikan pekerjaan dengan waktu yang ditetapkan. (Y_{.3.3})

4. Skala Pengukuran

Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala Likert. Menurut Sugiyono (2016:93) Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Responden diminta untuk memberikan tanggapan terhadap setiap pertanyaan dengan memilih salah satu dari lima jawaban.

Tabel 3 Skala Likert

No.	Jawaban Responden	Skor
1.	Sangat Setuju (SS)	5
2.	Setuju (S)	4
3.	Ragu-Ragu (RR)	3
4.	Tidak Setuju (TS)	2
5.	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber: Sugiyono (2016:94)

D. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2016:81). Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Taspen (Persero) kantor cabang Semarang.

2. Sampel

Menurut Sugiyono (2016:81) Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Berdasarkan jumlah populasi yang akan diteliti yaitu sejumlah 50 orang, maka dalam penelitian ini teknik yang digunakan dalam pengambilan sampel adalah sampel jenuh,

yaitu seluruh populasi dijadikan sampel. Menurut Arikunto (2010:112), apabila jumlah populasi kurang dari 100, lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Sampel penelitian sebanyak 50 karyawan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4 Rincian Jumlah Karyawan

Bidang	Jumlah Karyawan
Bidang Layanan dan Manfaat	25
Bidang Keuangan	13
Bidang Umum dan SDM	12
Jumlah	50

Sumber : www.taspen.co.id

E. Teknik Pengumpulan Data

1. Sumber Data

Penelitian ini menggunakan data primer. “Sumber primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data” (Sugiyono, 2016:137). Data yang digunakan pada penelitian ini bersumber dari wawancara dan kuisisioner karyawan PT. Taspen (Persero) kantor cabang Semarang.

2. Teknik Pengumpulan Data

Pada penelitian ini peneliti menggunakan teknik pengumpulan data dengan teknik wawancara dan kuisisioner. Kuisisioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara member seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2016:142)

F. Uji Validitas dan Reliabilitas

1. Uji Validitas

“Validitas merupakan suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan suatu instrument” Arikunto (2006:158). Uji validitas dilakukan untuk mengetahui bahwa item yang tersaji dalam kuesioner mampu mengungkapkan secara pasti apa yang akan diteliti. Dalam pengujian validitas tiap item dari pertanyaan dihitung dengan menggunakan korelasi *product moment* antara skor item dengan skor total. Adapun rumus menghitung r adalah sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{\{(n \sum X^2 - (\sum X)^2)(n \sum Y^2 - (\sum Y)^2)\}}}$$

Keterangan:

r = korelasi product moment X dan Y

n = banyaknya sampel

X = nilai variabel X

Y = nilai variabel Y

Selanjutnya adalah membandingkan antara nilai r hitung dengan tabel nilai r yang terdapat dalam tabel nilai kritis. Menurut Sugiyono (2005:126), menjelaskan apabila nilai koefisien korelasi (r) lebih besar sama dengan 0,3 maka butir instrument dinyatakan valid.

a. Hasil Uji Validitas

Penulis melakukan uji validitas kepada 50 responden,. r_{tabel} yang digunakan dalam pengujian ini ialah 0,3 yang didapat dari banyaknya responden yang berjumlah 50 responden dengan tingkat signifikansi 5%. Variabel independen

(X) terdiri atas 9 butir pernyataan untuk variabel Gaya Kepemimpinan dan 21 butir pernyataan untuk variabel Budaya Organisasi, sedangkan variabel dependen (Y) terdiri atas 9 butir pertanyaan untuk variabel Kinerja Karyawan. Hasil uji validitas variabel independen dan dependen ditunjukkan pada tabel 5 sebagai berikut

Tabel 5 Hasil Uji Validitas Variabel Independen (X) dan Dependen (Y)

Variabel	Indikator	Item	r_{hitung}	r_{tabel}	Hasil
Gaya Kepemimpinan (X ₁)	Gaya Kepemimpinan Otoriter (X _{1.1})	(X _{1.1.1})	0,37222	0,3	Valid
		(X _{1.1.2})	0,35556	0,3	Valid
		(X _{1.1.3})	0,34236	0,3	Valid
	Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X _{1.2})	(X _{1.2.1})	0,31667	0,3	Valid
		(X _{1.2.2})	0,39722	0,3	Valid
		(X _{1.2.3})	0,35278	0,3	Valid
	Gaya Kepemimpinan Delegatif (X _{1.3})	(X _{1.3.1})	0,45347	0,3	Valid
		(X _{1.3.2})	0,4125	0,3	Valid
		(X _{1.3.3})	0,33819	0,3	Valid
Budaya Organisasi (X ₂)	Inovasi dan keberanian mengambil resiko (X _{2.1})	(X _{2.1.1})	0,49722	0,3	Valid
		(X _{2.1.2})	0,45556	0,3	Valid
		(X _{2.1.3})	0,36597	0,3	Valid
	Perhatian terhadap detail (X _{2.2})	(X _{2.2.1})	0,43264	0,3	Valid
		(X _{2.2.2})	0,52083	0,3	Valid
		(X _{2.2.3})	0,53681	0,3	Valid
	Berorientasi kepada hasil (X _{2.3})	(X _{2.3.1})	0,45833	0,3	Valid
		(X _{2.3.2})	0,44861	0,3	Valid
		(X _{2.3.3})	0,46458	0,3	Valid
	Berorientasi individu (X _{2.4})	(X _{2.4.1})	0,45625	0,3	Valid
		(X _{2.4.2})	0,48194	0,3	Valid
		(X _{2.4.3})	0,575	0,3	Valid

Sumber : Hasil Pengolahan *Output* SPSS 23

Lanjutan Tabel 5 Hasil Uji Validitas Variabel Independen (X) dan Dependen (Y)

Variabel	Indikator	Item	r_{hitung}	r_{tabel}	Hasil
Budaya Organisasi (X ₂)	Berorientasi tim (X _{2.5})	(X _{2.5.1})	0,59514	0,3	Valid
		(X _{2.5.2})	0,48472	0,3	Valid
		(X _{2.5.3})	0,60694	0,3	Valid
	Agresif (X _{2.6})	(X _{2.6.1})	0,59653	0,3	Valid
		(X _{2.6.2})	0,53264	0,3	Valid
		(X _{2.6.3})	0,40069	0,3	Valid
	Stabil (X _{2.7})	(X _{2.7.1})	0,47986	0,3	Valid
		(X _{2.7.2})	0,50417	0,3	Valid
		(X _{2.7.3})	0,36806	0,3	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	Kuantitas (Y. ₁)	(Y. _{1.1})	0,49306	0,3	Valid
		(Y. _{1.2})	0,40972	0,3	Valid
		(Y. _{1.3})	0,43958	0,3	Valid
	Kualitas (Y. ₂)	(Y. _{2.1})	0,44028	0,3	Valid
		(Y. _{2.2})	0,49375	0,3	Valid
		(Y. _{2.3})	0,46458	0,3	Valid
	Ketepatan Waktu Kerja (Y. ₃)	(Y. _{3.1})	0,45694	0,3	Valid
		(Y. _{3.2})	0,41875	0,3	Valid
		(Y. _{3.3})	0,41875	0,3	Valid

Sumber : Hasil Pengolahan *Output* SPSS 23

Berdasarkan Tabel 5 di atas diketahui bahwa Variabel Independen yang terdiri dari 9 butir pernyataan untuk variabel Gaya Kepemimpinan dan 21 butir pernyataan untuk variabel Budaya Organisasi tersebut dikatakan valid karena r_{hitung} lebih besar daripada r_{tabel} . Pada variabel dependen Kinerja Karyawan (Y) terdiri atas 9 butir pernyataan dan dari 9 butir pernyataan tersebut dikatakan valid karena r_{hitung} lebih besar daripada r_{tabel} .

2. Uji Reliabilitas

Menurut Arikunto (2006:168) “Reliabilitas merupakan instrument yang dapat digunakan sebagai pengumpul data”. Mengetahui tingkat reliabilitas variabel penelitian dapat menggunakan model konsistensi internal dengan teknik *Cronbach's Alpha*. Berikut rumusnya:

$$r = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma_t^2} \right]$$

Keterangan:

r	= reabilitas instumen
k	= banyaknya butir pertanyaan
$\sum \sigma_i^2$	= jumlah varians butir
σ_t^2	= varians total

Dasar pengambilan keputusan apakah suatu item atau variabel reliabel atau tidak adalah nilai *alpha croncbach*. Jika nilai *alpha croncbach* leboh besar dari 0,6 maka item pertanyaan tersebut dikatakan reliabel dan begitu sebaliknya jika nilai *alpha croncbach* kurang dari 0,6 maka item pertanyaan tersebut dikatakan tidak reliabel.

a. Hasil Uji Reliabilitas

Menurut Umar (2014: 168), uji reliabilitas berguna untuk menetapkan apakah instrumen yang dalam hal ini kuesioner dapat digunakan lebih dari satu kali, paling tidak oleh responden yang sama. Dalam menguji reliabilitas penulis menggunakan alat bantu statistik SPSS 23.00.

Tabel 6 menunjukkan hasil uji reliabilitas dari variabel independen (X) dan variabel dependen (Y) sebagai langkah pengujian kepada 50 responden.

Tabel 6 Hasil Uji Reliabilitas Variabel X dan Variabel Y

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N of items</i>	Hasil
Gaya Kepemimpinan	0,663	9	<i>Reliable</i>
Budaya Organisasi	0,947	21	<i>Reliable</i>
Kinerja Karyawan	0,798	9	<i>Reliable</i>

Sumber : Hasil Pengolahan Output SPSS 23

Berdasarkan tabel 6, nilai *Cronbach's Alpha* dari variabel Gaya Kepemimpinan sebesar 0,663, variabel Budaya Organisasi sebesar 0,947, dan variabel Kinerja Karyawan sebesar 0,798. Maka dapat disimpulkan bahwa data kuesioner yang diperoleh dari 50 responden adalah *reliable* karena memiliki nilai *Cronbach's Alpha* yang lebih besar daripada 0,60.

G. Teknik Analisis Data

1. Analisis Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. (Sugiyono, 2016:147)

2. Analisis Statistik Inferensial

Statistik inferensial adalah teknik statistik yang digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi. Statistik ini akan cocok digunakan bila sampel diambil dari populasi yang jelas, dan teknik pengambilan sampel dari populasi itu dilakukan secara random. Statistik ini disebut statistik probabilitas, karena kesimpulan yang diberlakukan untuk populasi berdasarkan data sampel itu kebenarannya bersifat peluang (*probability*). Suatu kesimpulan dari data sampel yang akan diberlakukan untuk populasi itu mempunyai peluang kesalahan dan

kebenaran (kepercayaan) yang dinyatakan dalam bentuk presentase. Peluang kesalahan dan kepercayaan ini disebut dengan taraf signifikansi (Sugiyono, 2013).

a. Analisis Regresi Berganda

Dalam upaya menjawab permasalahan dalam penelitian ini maka digunakan analisis regresi linear berganda (*Multiple Regression*). Analisis regresi pada dasarnya adalah studi mengenai ketergantungan variabel dependen (terikat) dengan satu atau lebih variabel independen (variabel penjelas/bebas), dengan tujuan untuk mengestimasi dan/atau memprediksi rata-rata populasi atau nilai-nilai variabel dependen berdasarkan nilai variabel independen yang diketahui (Ghozali, 2005).

Untuk regresi yang variabel independennya terdiri atas dua atau lebih, regresinya disebut juga regresi berganda. Oleh karena variabel independen diatas mempunyai variabel yang lebih dari dua, maka regresi dalam penelitian ini disebut regresi berganda.

Persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Keterangan:

- Y = Nilai hubungan variabel bebas terhadap variabel terikat
- X1 = Variabel bebas Gaya Kepemimpinan
- X2 = Variabel bebas Budaya Organisasi
- A = Konstanta
- b1 = Koefisien regresi variabel Gaya Kepemimpinan
- b2 = Koefisien regresi variabel Budaya Organisasi

Persamaan Regresi dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan (X_1), Budaya Organisasi (X_2), terhadap Kinerja Karyawan (Y).

b. Koefisien determinasi (R^2)

Koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel independen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen sangat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Ghozali, 2001).

c. Uji t (Uji Parsial)

Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah masing-masing variabel bebasnya secara sendiri-sendiri berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikatnya. Dengan rumus hipotesis sebagai berikut :

$H_0 : i = 0$, artinya variabel bebas secara parsial tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel tidak bebas.

$H_a : i \neq 0$, artinya variabel bebas secara parsial mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel tidak bebas.

Jika t hitung $>$ t tabel atau probabilitas kesalahan kurang dari 10% maka membuktikan variabel bebas secara parsial berpengaruh

signifikan terhadap variabel tidak bebasnya, H_a diterima dan H_0 ditolak.

Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ atau probabilitas kesalahan lebih dari 10% maka membuktikan variabel bebas secara parsial tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel tidak bebasnya, H_0 diterima dan H_a ditolak.

d. Uji F (Uji Serempak)

Uji ini digunakan untuk mengetahui pengaruh bersama-sama variabel bebas terhadap variabel terikat. Dimana $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka H_1 diterima atau secara bersama-sama variabel bebas dapat menerangkan variabel terikatnya secara serentak. Sebaliknya apabila $F_{hitung} < F_{tabel}$, maka H_0 diterima atau secara bersama-sama variabel bebas tidak memiliki pengaruh terhadap variabel terikat. Untuk mengetahui signifikan atau tidak pengaruh secara bersama-sama variabel bebas terhadap variabel terikat maka digunakan *probability* sebesar 5% ($\alpha = 0,05$).

- Jika $sig > \alpha (0,05)$, maka H_0 diterima H_1 ditolak
- Jika $sig < \alpha (0,05)$, maka H_0 ditolak H_1 diterima.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah Perusahaan

Pegawai negeri dapat dikatakan sebagai unsur di dalam aparatur negara dan merupakan abdi masyarakat yang menjadi salah satu sumber daya penting dalam proses pelaksanaan tugas yang diberikan oleh pemerintah, khususnya dalam melaksanakan tugas-tugas pembangunan nasional. Berhasil atau tidaknya pegawai negeri dalam mensukseskan pembangunan nasional ditunjang oleh beberapa faktor antara lain dengan adanya kesejahteraan atau jaminan sosial hari tua untuk para pegawai negeri beserta keluarganya.

Sejak tahun 1960 pemerintah telah berusaha mulai memikirkan kesejahteraan hari tua bagi para pegawai negeri beserta keluarganya. Usaha tersebut dimulai dengan adanya konferensi kesejahteraan pegawai negeri yang banyak dihadiri oleh semua kepala urusan pepegawaian negeri dari seluruh departemen. Konferensi tersebut diadakan di Jakarta pada tanggal 25 – 26 Juli 1960 di ibukota Jakarta.

Keputusan konferensi kesejahteraan pegawai negeri secara resmi di tuangkan dalam: Keputusan Menteri Pertama Reuplik Indonesia No. 338/MB/1960 yang tertanggal 25 Agustus 1960. Keputusan Menteri Pertama Reuplik Indonesia tersebut antara lain menetapkan tentang perlunya pembentukan Jaminan Asuransi Sosial Pegawai Negeri sebagai bekal pegawai negeri dan keluarganya yang akan mengakhiri pengabdianya

kepada negara. Keputusan Menteri Pertama Republik Indonesia tersebut kemudian ditingkatkan menjadi Peraturan Pemerintah No. 9 Tahun 1963 yang mengatur tentang pembelanjaan kesejahteraan pegawai negeri, dan kemudian ditetapkan melalui Peraturan Pemerintah No. 10 Tahun 1963 tentang Tabungan Hari Tua dan Asuransi Pegawai Negeri. Sedangkan iuran wajib pegawai negeri maupun haknya ditetapkan berlaku sejak 1 Juli 1961.

Melalui Peraturan Pemerintah No. 15 Tahun 1963, dibentuklah badan hukum yang menyelenggarakan program Tabungan dan Asuransi Pegawai Negeri (PN Taspen) pada tanggal 17 April 1963.

Kemudian dengan dikeluarkannya Undang-Undang No. 9 Tahun 1963 tentang 3(tiga) bentuk golongan perusahaan negara maka pada tahun 1970 yang berdasarkan Surat Keputusan Menteri Keuangan No. 749/MK/IV/1970, maka PN Taspen berubah menjadi Perusahaan Umum (Perum Taspen). Selanjutnya berdasarkan pada Peraturan Pemerintah No. 26 Tahun 1981 tentang pengalihan bentuk Perusahaan Umum Dana Tabungan dan Asuransi Pegawai Negeri dengan Akte Notaris Ny. Imas Fatimah, SH No. 4 Tahun 1982 yang tertanggal 4 Januari 1982 berubah menjadi perusahaan perseroan (Persero), sehingga sebutan Perum Taspen sesuai dengan Anggaran Dasar diganti menjadi PT.Taspen (Persero) dan berlangsung hingga saat ini.

Sesuai Peraturan Pemerintah Nomor 25 Tahun 1981 tentang Asuransi Sosial PNS maka lingkup usaha PT TASPEN terdiri dari Program Tabungan Hari Tua (THT) dan Pensiun. Program THT telah dilaksanakan sejak pendirian TASPEN. Sedangkan untuk program Pembayaran Pensiun PNS

yang semula diselenggarakan oleh Ditjen Anggaran telah dialihkan kepada PT.TASPEN secara bertahap sejak tahun 1987. Penyelenggaraan pembayaran Program Pensiun secara nasional dilakukan sejak tahun 1990.

Sejak awal berdirinya TASPEN mengelola Program Tabungan Hari Tua bagi pegawai negeri dan sejak tahun 1987 mulai mendapat tugas untuk mengelola Program Pegawai Negeri Sipil (PNS) dengan demikian TASPEN telah sepenuhnya mengelola Program Asuransi Sosial sesuai PP 25 Tahun 1981 yaitu Asuransi Sosial Pegawai Negeri Sipil termasuk Dana Pensiun dan THT. Selain mengelola Program Asuransi Sosial yang kepesertaannya bersifat wajib (*compulsory*) bagi PNS, saat ini TASPEN juga mengelola program THT, THT Multiguna dan THT Ekaguna untuk pegawai BUMN/BUMD yang kepesertaannya bersifat sukarela (*voluntary*). Sebagai upaya untuk memudahkan peserta TASPEN yang tersebar di seluruh Indonesia dalam mengurus haknya, sejak tahun 1987 TASPEN membuka Kantor Cabang di semua provinsi dan beberapa kabupaten/kota yang saat ini seluruhnya berjumlah 42 Kantor Cabang. Salah satu kantor cabang PT. Taspen yang juga sebagai tempat magang adalah PT Taspen Kantor Cabang Malang dengan misi khusus kantor cabang Malang adalah memberikan pelayanan yang melebihi harapan peserta.

2. Logo PT. TASPEN



Gambar 3 Logo PT. TASPEN

Sumber: www.taspn.co.id

Makna dari logo PT. TASPEN

1) Lingkaran Putih yang Semakin Mengembang

Lingkaran yang makin mengembang pada bunga, melambangkan perkembangan yang maju pesat dari arah tujuan PT. TASPEN.

2) Warna Biru

Melambangkan ketentraman, damai, dan tenang.

3) Bunga dengan lima helai daun

Melambangkan pegawai negeri sebagai peserta PT. TASPEN (termasuk suami/istri dan tiga orang anak).

4) Lingkaran Hitam

Melambangkan wawasan nusantara.

3. Bidang Usaha

PT. TASPEN mengacu ruang lingkup usahanya pada Peraturan Pemerintah No. 25/1981 dan Peraturan Pemerintah No. 26/1981 yaitu sebagai penyelenggara Asuransi Sosial, termasuk dana Pensiun dan Tabungan Hari

Tua (THT), bagi Pegawai Negeri Sipil dan BUMN/BUMD. Selain menurut Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 65/PMK.02/2008 pasal 1 ayat 1 tentang tata cara perhitungan, penyediaan pencairan dan pertanggung jawaban dana APBN yang kegiatannya dilaksanakan oleh PT. TASPEN menyebutkan bahwa: “Dana APBN yang kegiatannya dilaksanakan oleh PT. TASPEN adalah Belanja Pensiun, Tabungan Hari Tua, Cadangan Perubahan Sharing dan Biaya Cetak Dapem”.

Sesuai dengan PP No 9 tahun 1963 dan PP No 10 tahun 1963 PT TASPEN merupakan Badan Usaha Milik Negara yang ditugaskan oleh Pemerintah untuk mengelola program asuransi dalam bentuk tabungan hari tua dan program pensiun. Dari program yang telah ditetapkan tersebut maka bidang usaha yang dikelola PT TASPEN Cabang Malang terdiri dari dua produk yaitu:

a) Program Tabungan Hari Tua (THT)

Tabungan Hari Tua Program ini adalah Program Asuransi Dwiguna yang dikaitkan dengan usia pensiun ditambah dengan Asuransi kematian. Asuransi Dwiguna adalah suatu jenis asuransi yang memberikan jaminan keuangan bagi peserta TASPEN pada saat yang bersangkutan mencapai usia pensiun atau bagi ahli warisnya apabila peserta meninggal dunia sebelum mencapai usia pensiun. Sedangkan Asuransi Kematian (ASKEM) adalah suatu jenis asuransi yang memberikan jaminan keuangan kepada peserta TAPSEN apabila istri/suami/anak meninggal dunia atau kepada ahli warisnya apabila peserta meninggal dunia.lagi. Sesuai dengan SK MENKEU No.

478/KMK.06/2002, Peserta aktif Pegawai Negeri Sipil akan memperoleh THT (Tabungan Hari Tua), Nilai Tunai, Asuransi Kematian sesuai dengan ketentuan persyaratan yang telah diatur.

Peserta Program THT terdiri dari:

- 1) Pegawai Negeri Sipil, tidak termasuk PNS Departemen Hankam
- 2) Pejabat Negara
- 3) Pegawai BUMN/BUMD

Hak-hak peserta sebagai berikut:

- 1) Hak memperoleh informasi, menyampaikan kritik dan saran.
- 2) Hak memperoleh manfaat.
- 3) THT (Tabungan Hari Tua) apabila peserta berhenti mencapai usia pensiun.
- 4) THT (Tabungan Hari Tua) dan Asuransi Kematian (ASKEM) apabila peserta meninggal dunia sebelum mencapai usia pensiun (diterima oleh Ahli Waris).
- 5) Nilai Tunai Asuransi apabila peserta berhenti/keluar karena sebab lain seperti tidak meninggal dunia atau tidak memenuhi persyaratan untuk mendapatkan hak THT.
- 6) Asuransi Kematian apabila peserta atau anggota keluarga (suami/istri/anak) meninggal dunia.

Kewajiban Peserta Program THT:

- 1) Setiap peserta wajib membayar iuran! premi sebesar 3,25% dari penghasilannya perbulan (gaji pokok + tunjangan istn' + tunjangan anak).
- 2) Menyampaikan perubahan data diri dan keluarga (kenaikan pangkat, perubahan status jiwa).

Kepesertaan program THT dimulai sejak yang bersangkutan diangkat sebagai pegawai/pejabat negara sampai dengan pegawai/pejabat negara tersebut berhenti. Tujuan dari adanya THT adalah untuk meningkatkan kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan keluarganya dengan memberikan jaminan keuangan pada waktu mencapai usia pensiun ataubagi ahli warisnya pada waktu peserta meninggal dunia sebelum usia pensiun.

Program THT merupakan program asuransi yang terdiri dari Asuransi Dwiguna dan Asuransi Kematian (ASKEM). Asuransi Dwiguna adalah salah satu jenis asuransi yang memberikan jaminan keuangan bagi peserta Taspen/Pegawai Negeri Sipil, ketika yang bersangkutan mencapai usia pensiun atau bagi ahli warisnya apabila peserta Taspen/Pegawai Negeri Sipil meninggal dunia sebelum usia pensiun. Program THT terdiri dari:

- 1) Asuransi Kematian (ASKEM) merupakan asuransi jiwa seumur hidup bagi PNS peserta Taspen dan suami/isterinya kecuali janda/duda PNS yang menikah lagi. Sedangkan bagi anak PNS, ASKEM merupakan asuransi berjangka yang dibatasi usia anak yaitu tidak lebih dari 25 tahun (dengan catatan belum menikah dan belum bekerja) maksimum untuk 3 (tiga) kali kejadian.

- 2) Asuransi Dwiguna yang dikaitkan dengan usia pensiun, ditambah dengan Asuransi Kematian (Askem). Asuransi Dwiguna adalah suatu jenis asuransi yang memberikan jaminan keuangan bagi peserta TASPEN pada saat yang bersangkutan mencapai usia pensiun atau bagi ahli warisnya apabila peserta meninggal dunia sebelum mencapai usia pensiun.

Selanjutnya untuk memberikan tingkat kesejateraan yang lebih besar kepada para peserta, maka PT TASPEN telah mengembangkan 2 (dua) program baru, yaitu program THT Multiguna Sejahtera dan THT Ekaguna Sejahtera.

- 1) Asuransi Multiguna Sejahtera

Program Asuransi Multiguna Sejahtera adalah pengembangan dari Asuransi Dwiguna dengan penambahan manfaat bagi peserta berupa Manfaat Berkala, disamping Manfaat THT dan Manfaat Nilai Tunai. Besarnya Manfaat berkala disesuaikan dengan kebutuhan dan kemampuan masing-masing peserta. Program ini telah diikuti oleh pegawai beberapa BUMN/BUMD.

- 2) Asuransi Ekaguna Sejahtera

Program Asuransi Ekaguna Sejahtera menawarkan manfaat THT saja kepada peserta yang ingin membatasi kewajiban iurannya. Program ini juga telah diikuti oleh pegawai beberapa BUMN/BUMD.

b) Program Pensiun

Program pensiun adalah suatu program bertujuan untuk memberikan jaminan hari tua kepada Pegawai Negeri Sipil sebagai penghargaan atas jasa-jasa dan pengabdianya kepada negara sebagaimana ditetapkan dalam Undang-undang Nomor 11 Tahun 1969 tentang pemberian Pensiun Pegawai Negeri Sipil dan Pensiun Janda/Duda Pegawai Negeri Sipil. Program pensiun berupa pemberian uangduka wafat setiap bulan kepada Pegawai Negeri Sipil yang telah memenuhi kriteria sebagai berikut:

- 1) Mencapai usia Pensiun
- 2) Meninggal pada masa aktif yang diberikan kepada janda/duda atau anaknya sebelum berusia 25 tahun.

Peserta Program Pensiun adalah sebagai berikut:

- 1) Pegawai Negeri Sipil
- 2) Pejabat Negara
- 3) Penerima Pensiun TNI/POLRI yang pensiun sebelum 1 April 1989
- 4) Penerima tunjangan Veteran RI
- 5) Penerima tunjangan Perintis Kemerdekaan Republik Indonesia/Komite Nasional Indonesia Pusat

Kewajiban Peserta Program Pensiun:

- 1) Membayar iuran sebesar 4,7 5% dari penghasilan (Gaji pokok + Tunjangan istri dan anak)
- 2) Memberi keterangan data diri dan keluarganya

Hak Peserta Program Pensiun yaitu:

- 1) Pembayaran Pensiun Diri Sendiri

- 2) Pembayaran Pensiun Janda/Duda/Yatim Piatu
- 3) Pembayaran Pensiun Orang Tua
- 4) Pembayaran Uang Duka Wafat
- 5) Pembayaran Pensiun Terusan

Pensiun Sendiri adalah pembayaran hak pensiun kepada Diri Pegawai Negeri (pegawai bersangkutan) yang berhenti karena pensiun sebagaimana ditetapkan dalam ketentuan dan perundang-undangan.

Pensiun Janda/Duda/Yatim/Piatu adalah pembayaran hak pensiun diberikan kepada istri/suami/anak yang sah menurut ketentuan dan perundang-undangan yang berlaku, karena penerima pensiun diri sendiri meninggal dunia. Pensiun Orang Tua adalah pembayaran hak pensiun diberikan kepada Orang Tua Pegawai Negeri Sipil, akibat Pegawai yang bersangkutan meninggal dunia dengan hak pensiun dan Pegawai tersebut tidak mempunyai istri/suami/anak, sebagaimana ditetapkan dalam ketentuan dan perundangundangan.

Uang Duka Wafat adalah pembayaran hak pensiun kepada ahli waris (istri/suami/anak) sebagaimana ditetapkan dalam ketentuan dan perundangundangan, akibat penerima peserta pensiun meninggal dunia. Sedangkan Pensiun Terusan adalah pembayaran hak pensiun kepada istri/suami/anak sebagaimana ditetapkan dalam ketentuan dan perundang-undangan.

Pensiun Terusan adalah pembayaran hak pensiun kepada istri/suami/anak sebagaimana ditetapkan dalam ketentuan dan perundang-undangan, akibat penerima pensiun meninggal dunia.

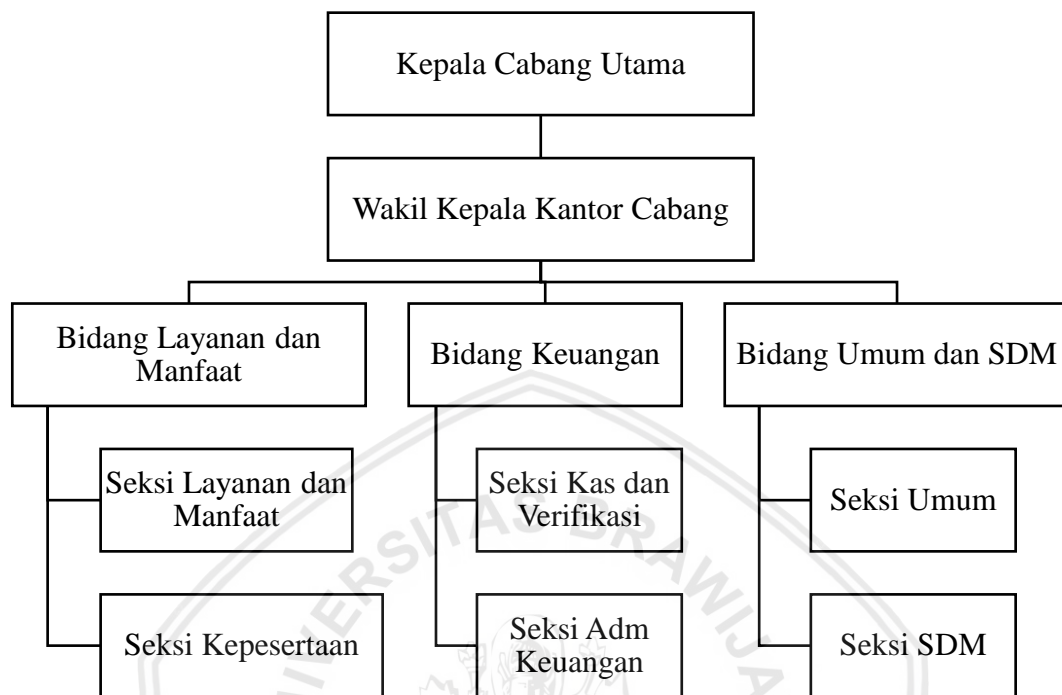
Pemberian Program Pensiun:

- 1) Pensiun PNS/Pejabat Negara/Tunjangan Veteran diberikan selama 4 (empat) bulan berturut-turut
- 2) Pensiun Duta Besar diberikan selama 2 (dua) bulan berturut-turut
- 3) Pensiun ABRI diberikan selama 6 (enam) bulan berturut-turut, bagi yang memiliki bintang jasa (Gerilya, Sewindu , Kartika Ekapaksi dan Nararya) diberikan selama 12 (dua belas) bulan berturut-turut.

Tujuan Program pensiun adalah untuk memberikan jaminan hari tuabagi pegawai/peserta PT. TASPEN pada saat mencapai usia pensiun dan sebagaipenghargaan atas jasa-jasa pegawai negeri/peserta setelah yangbersangkutanmemberikan pengabdian kepada negara.

4. Struktur Organisasi

Struktur organisasi yang ada di dalam PT. TASPEN Cabang Semarang adalah sebagai berikut:



Gambar 4 Struktur Organisasi PT Taspen (Persero) Cabang Semarang

Sumber: www.taspen.co.id

B. Gambaran Umum Responden

Responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan PT Taspen (Persero) Cabang Semarang sebanyak 50 orang dengan teknik pengumpulan data menggunakan kuisioner. Identitas yang diambil dalam penelitian ini berdasarkan jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan dan masa kerja.

1. Gambaran Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Data karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 7 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase
1	Perempuan	17	34%
2	Laki- Laki	33	66%
Total		50	100%

Sumber: Data Primer diolah, 2019

Berdasarkan tabel 7 diatas, dapat diketahui bahwa responden yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 17 responden dengan persentase 34% sedangkan yang berjenis kelamin laki-laki berjumlah 33 responden dengan persentase 66%. Dengan demikian data menunjukkan bahwa mayoritas karyawan PT Taspen (Persero) Cabang Semarang berjenis kelamin laki-laki.

2. Gambaran Responden Berdasarkan Usia

Data karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 8 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No	Usia	Jumlah	Persentase
1	≤ 30	5	10%
2	31-40	0	0%
3	41-50	23	46%
4	≥ 51	22	44%
Total		50	100%

Sumber : Data Primer Diolah, 2018

Berdasarkan hasil tabel 8 dapat diketahui bahwa jumlah responden dengan usia ≤ 30 tahun sebanyak 5 responden dengan persentase sebesar 10%. Jumlah responden dengan usia 31-40 tahun sebanyak 0 responden dengan persentase sebesar 0%. Jumlah responden dengan usia 41-50 tahun sebanyak 23 responden dengan presentase sebesar 46%. Jumlah responden dengan usia ≥ 51 tahun sebanyak 22 responden dengan persentase sebesar 44%.

Berdasarkan data tersebut, maka usia responden yang paling banyak pada karyawan PT Taspen (Persero) Cabang Semarang adalah 41-50 tahun.

3. Gambaran Responden berdasarkan Latar Belakang Pendidikan

Data karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 9 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Pendidikan	Jumlah	Persentase
1.	Pascasarjana	2	4%
2	Sarjana	19	38%
3	Diploma	3	6%
4	SMA	26	52%
Total		50	100%

Sumber: Data Primer Diolah, 2019

Berdasarkan hasil tabel 9 dapat diketahui bahwa jumlah responden dengan tingkat pendidikan Pascasarjana sebanyak 2 responden dengan persentase sebesar 4%. Jumlah responden dengan tingkat pendidikan Sarjana sebanyak 19 responden dengan persentase sebesar 38%. Jumlah responden dengan tingkat pendidikan Diploma sebanyak 3 responden dengan persentase sebesar 6%. Jumlah responden dengan tingkat pendidikan SMA sebanyak 26 responden dengan persentase sebesar 52%. Berdasarkan data tersebut, tingkat pendidikan yang paling banyak adalah pada tingkat SMA.

4. Gambaran Responden Berdasarkan Masa Kerja

Data karakteristik responden berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 10 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja	Jumlah	Persentase
1	1-10 tahun	5	10%
2	11-20 tahun	0	0%
3	21-30 tahun	42	84%
4	≥31 tahun	3	6%
Total		50	100%

Sumber: Data Primer Diolah, 2019

Berdasarkan hasil tabel 10 dapat diketahui bahwa jumlah responden dengan masa kerja 1-10 tahun sebanyak 5 responden dengan persentase sebesar 10%. Jumlah responden dengan masa kerja 11-20 tahun sebanyak 0 responden dengan persentase sebesar 0%. Jumlah responden dengan masa kerja 21-30 tahun sebanyak 42 responden dengan persentase sebesar 84%. Jumlah responden dengan masa kerja ≥ 31 tahun sebanyak 3 responden dengan persentase sebesar 6%. Berdasarkan penjabaran data tersebut dapat disimpulkan bahwa masa kerja karyawan yang paling banyak adalah 21-30 tahun.

C. Analisis Data

1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk menjelaskan jawaban kuesioner responden berdasarkan item-item pernyataan dengan menghitung jawaban STS (Sangat Tidak Setuju) dengan skor jawaban 1, TS (Tidak Setuju) dengan skor jawaban 2, RR (Ragu-Ragu) dengan skor jawaban 3, S (Setuju) dengan skor jawaban 4, dan SS (Sangat Setuju) dengan skor jawaban 5, serta ditambahkan hasil rata-rata dari setiap item. Didukung dari perhitungan penentuan klasifikasi nilai *mean*, maka uraian tentang hasil penelitian adalah sebagai berikut:

a. Distribusi Frekuensi dari Variabel Gaya Kepemimpinan (X_1)

Data yang terkumpul melalui kuesioner mengenai Gaya Kepemimpinan yang akan mempengaruhi Kinerja Karyawan ditampilkan pada Tabel 11.

Tabel 11 Distribusi Frekuensi Item Variabel Gaya Kepemimpinan(X_1)

Item	1		2		3		4		5		Jumlah		Mean	Rata-rata Indikator
	F	%	F	%	f	%	f	%	F	%	Jumlah	%		
X _{1.1.1}	0	0	8	16	2	4	34	68	6	12	50	100	3,76	3,11
X _{1.1.2}	0	0	21	42	8	16	19	38	2	4	50	100	3,04	
X _{1.1.3}	3	6	27	54	12	24	7	14	1	2	50	100	2,52	
X _{1.2.1}	0	0	5	10	5	10	32	64	8	16	50	100	3,86	3,75
X _{1.2.2}	0	0	5	10	8	16	29	58	8	16	50	100	3,80	
X _{1.2.3}	0	0	7	14	11	22	28	56	4	8	50	100	3,58	
X _{1.3.1}	0	0	23	46	15	30	12	24	0	0	50	100	2,78	3,22
X _{1.3.2}	1	2	23	46	5	10	20	40	1	2	50	100	2,94	
X _{1.3.3}	0	0	4	8	4	8	33	66	9	18	50	100	3,94	
Grand Mean													3,36	

Sumber: Data primer diolah, 2019

Keterangan:

X_{1.1.1} = Pemimpin memberikan batas waktu dalam menyelesaikan tugas dan mengawasi secara ketat

X_{1.1.2} = Pemimpin memiliki wewenang untuk mengambil keputusan secara penuh

X_{1.1.3} = Pemimpin tidak melibatkan karyawan untuk menyampaikan idea atau pendapat

X_{1.2.1} = Pemimpin memberi kesempatan karyawan ikut dalam rapat pengambilan keputusan

X_{1.2.2} = Pemimpin memberi kesempatan karyawan dalam menentukan strategi perusahaan

X_{1.2.3} = Pemimpin meminta pendapat kepada karyawan dalam mengambil keputusan

X_{1.3.1} = Pemimpin menyerahkan semua keputusan dan kebijaksanaan menyangkut pekerjaan kepada bawahan.

X_{1.3.2} = Pemimpin memberi kebebasan kepada bawahan untuk menentukan sendiri mengenai cara atau teknis pelaksanaan pekerjaan yang baik

X_{1.3.3} = Pemimpin percaya dengan kemampuan bawahan untuk melakukan pekerjaan dengan baik

Pada tabel 11 dapat diketahui bahwa dari 50 responden, pada item X_{1.1.1} dengan pernyataan “Pemimpin memberikan batas waktu dalam menyelesaikan tugas dan mengawasi secara ketat” terdapat 0 responden atau 0% yang menyatakan sangat tidak setuju, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 8 responden atau 16%, yang menjawab netral sebanyak 2 responden atau 4%, yang menyatakan setuju sebanyak 34 responden atau 68% dan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 6 responden atau 12%.

Pada item X_{1.1.2} dengan pernyataan “Pemimpin memiliki wewenang untuk mengambil keputusan secara penuh” , terdapat 0 responden atau 0% yang menyatakan sangat tidak setuju, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 21 responden atau 42%, yang menjawab netral sebanyak 8 responden atau 16%, yang menyatakan setuju sebanyak 19 responden atau 38% dan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 2 responden atau 4%.

Pada item X_{1.1.3} dengan pernyataan “Pemimpin tidak melibatkan karyawan untuk menyampaikan idea atau pendapat” terdapat 3 responden atau 6% yang menyatakan sangat tidak setuju, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 27 responden atau 54%, yang menjawab netral sebanyak 12 responden atau 24%, yang menyatakan setuju sebanyak 7 responden atau 14% dan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 1 responden atau 2%.

Pada item X_{1.2.1} dengan pernyataan “Pemimpin memberi kesempatan karyawan ikut dalam rapat pengambilan keputusan”, terdapat 0 responden atau 0% yang menyatakan sangat tidak setuju, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 5 responden atau 10%, yang menjawab netral sebanyak 5 responden

atau 10%, yang menyatakan setuju sebanyak 32 responden atau 64% dan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 8 responden atau 16%.

Pada item $X_{1.2.2}$ dengan pernyataan “Pemimpin memberi kesempatan karyawan dalam menentukan strategi perusahaan”, terdapat 0 responden atau 0% yang menyatakan sangat tidak setuju, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 5 responden atau 10%, yang menjawab netral sebanyak 8 responden atau 16%, yang menyatakan setuju sebanyak 29 responden atau 58% dan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 8 responden atau 16%.

Pada item $X_{1.2.3}$ dengan pernyataan “Pemimpin meminta pendapat kepada karyawan”, terdapat 0 responden atau 0% yang menyatakan sangat tidak setuju, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 7 responden atau 14%, yang menjawab netral sebanyak 11 responden atau 22%, yang menyatakan setuju sebanyak 28 responden atau 56% dan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 4 responden atau 8%.

Pada item $X_{1.3.1}$ dengan pernyataan “Pemimpin menyerahkan semua keputusan dan kebijaksanaan menyangkut pekerjaan kepada bawahan”, terdapat 0 responden atau 0% yang menyatakan sangat tidak setuju, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 23 responden atau 46%, yang menjawab netral sebanyak 15 responden atau 30%, yang menyatakan setuju sebanyak 12 responden atau 24% dan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Pada item $X_{1.3.2}$ dengan pernyataan “Pemimpin memberi kebebasan kepada bawahan untuk menentukan sendiri mengenai cara atau teknis pelaksanaan

pekerjaan yang baik”, terdapat 1 responden atau 2% yang menyatakan sangat tidak setuju, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 23 responden atau 46%, yang menjawab netral sebanyak 5 responden atau 10%, yang menyatakan setuju sebanyak 20 responden atau 40% dan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 1 responden atau 2%.

Pada item $X_{1.3.3}$ dengan pernyataan “Pemimpin percaya dengan kemampuan bawahan untuk melakukan pekerjaan dengan baik” , terdapat 0 responden atau 0% yang menyatakan sangat tidak setuju, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 4 responden atau 8%, yang menjawab netral sebanyak 4 responden atau 8%, yang menyatakan setuju sebanyak 33 responden atau 66% dan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 9 responden atau 18%.

Kesimpulan rata-rata dari semua item pernyataan X_1 mengenai gaya kepemimpinan nilainya adalah sebesar 3,36 yang dikategorikan cukup berpengaruh terhadap karyawan PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Semarang.

b. Distribusi Frekuensi dari Variabel Budaya Organisasi (X_2)

Data yang terkumpul melalui kuesioner mengenai variabel Budaya Organisasi yang akan mempengaruhi Kinerja Karwayan ditampilkan pada Tabel 12.

Tabel 12 Distribusi Frekuensi Item Variabel Budaya Organisasi(X₂)

Item	1		2		3		4		5		Jumlah		Mean	Rata-rata Indikator
	F	%	f	%	f	%	F	%	f	%	Jumlah	%		
X _{2.1.1}	0	0	0	0	0	0	37	74	13	26	50	100	4,26	4,17
X _{2.1.2}	0	0	3	6	0	0	37	74	10	20	50	100	4,08	
X _{2.1.3}	0	0	2	4	0	0	36	72	12	24	50	100	4,16	
X _{2.2.1}	0	0	1	2	1	2	37	74	11	22	50	100	4,16	4,15
X _{2.2.2}	0	0	0	0	4	8	36	72	10	20	50	100	4,12	
X _{2.2.3}	0	0	0	0	3	6	35	70	12	24	50	100	4,18	
X _{2.3.1}	0	0	1	2	0	0	31	62	18	36	50	100	4,32	4,29
X _{2.3.2}	0	0	0	0	1	2	35	70	14	28	50	100	4,26	
X _{2.3.3}	0	0	0	0	0	0	36	72	14	28	50	100	4,28	
X _{2.4.1}	0	0	0	0	0	0	25	50	25	50	50	100	4,50	4,35
X _{2.4.2}	0	0	1	2	0	0	35	70	14	28	50	100	4,24	
X _{2.4.3}	0	0	0	0	0	0	34	68	16	32	50	100	4,32	
X _{2.5.1}	0	0	0	0	0	0	31	62	19	38	50	100	4,38	4,36
X _{2.5.2}	0	0	0	0	0	0	31	62	19	38	50	100	4,38	
X _{2.5.3}	0	0	0	0	0	0	34	68	16	32	50	100	4,32	
X _{2.6.1}	0	0	0	0	0	0	33	66	17	34	50	100	4,34	4,27
X _{2.6.2}	0	0	0	0	1	2	29	58	20	40	50	100	4,38	
X _{2.6.3}	0	0	2	4	3	6	34	68	11	22	50	100	4,08	
X _{2.7.1}	0	0	0	0	1	2	35	70	14	28	50	100	4,26	4,19
X _{2.7.2}	0	0	0	0	4	8	33	66	13	26	50	100	4,18	
X _{2.7.3}	0	0	0	0	2	4	39	78	9	18	50	100	4,14	
Grand Mean													4,25	

Sumber: Data Primer Diolah, 2019

Keterangan:

X_{2.1.1} = Berfikir kreatif dalam mengerjakan pekerjaan.

X_{2.1.2} = Mempunyai inisiatif untuk mengerjakan pekerjaan.

X_{2.1.3} = Siap mengambil risiko dalam melakukan pekerjaan.

X_{2.2.1} = Menyelesaikan pekerjaan dengan tepat.

X_{2.2.2} = Menyelesaikan pekerjaan dengan akurat.

X_{2.2.3} = Perhatian terhadap detail dalam melakukan pekerjaan.

X_{2.3.1} = Bekerja dengan menekankan hasil maksimal.

X_{2.3.2} = Mengembangkan diri untuk hasil yang optimal dalam menyelesaikan pekerjaan.

X_{2.3.3} = Meningkatkan keefektifan kerja guna memperoleh hasil yang lebih baik

- X_{2.4.1} = Mengerjakan pekerjaan dengan sungguh-sungguh.
 X_{2.4.2} = Termotivasi menjadi karyawan yang baik dengan mengisi jam kerja untuk menyelesaikan semua pekerjaan yang ada
 X_{2.4.3} = Bekerja sesuai dengan target yang telah di tentukan
 X_{2.5.1} = Memahami struktur organisasi yang ada di kantor.
 X_{2.5.2} = Menjalin kerjasama dengan anggota satuan kerja lain untuk meningkatkan hasil yang terbaik bagi perusahaan
 X_{2.5.3} = Saling menolong antar sesama anggota satuan kerja maupun satuan kerja lainnya bila ada yang mengalami kesulitan
 X_{2.6.1} = Bekerja giat dalam melaksanakan tugas-tugas yang sudah menjadi tanggung jawab saya
 X_{2.6.2} = Datang tepat pada waktunya dan disiplin waktu agar pekerjaan terselesaikan dengan baik
 X_{2.6.3} = Melakukan persaingan yang sehat antar pegawai dalam melakukan pekerjaan
 X_{2.7.1} = Merasakan ketenangan dan keikhlasan dalam melakukan aktivitas kerja
 X_{2.7.2} = Merasa dihargai dan bukan sebagai alat untuk memperoleh keuntungan sehingga terwujudnya lingkungan kerja yang baik
 X_{2.7.3} = Merasa nyaman dengan kondisi organisasi

Pada tabel 12 dapat diketahui bahwa dari 50 responden, pada item X_{2.1.1} dengan pernyataan “Berfikir kreatif dalam mengerjakan pekerjaan”, terdapat 0 responden atau 0% yang menyatakan sangat tidak setuju, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, yang menjawab netral sebanyak 0 responden atau 0%, yang menyatakan setuju sebanyak 37 responden atau 74% dan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 13 responden atau 26%.

Pada item X_{2.1.2} dengan pernyataan “Mempunyai inisiatif untuk mengerjakan pekerjaan”, terdapat 0 responden atau 0% yang menyatakan sangat tidak setuju, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 3 responden atau 6%, yang menjawab netral sebanyak 0 responden atau 0%, yang menyatakan setuju sebanyak 37 responden atau 74% dan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 10 responden atau 20%.

Pada item X_{2.1.3} dengan pernyataan “Siap mengambil risiko dalam melakukan pekerjaan”, terdapat 0 responden atau 0% yang menyatakan sangat tidak setuju, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 2 responden atau 4%, yang menjawab netral sebanyak 0 responden atau 0%, yang menyatakan setuju sebanyak 36 responden atau 72% dan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 12 responden atau 24%.

Pada item X_{2.2.1} dengan pernyataan “Menyelesaikan pekerjaan dengan tepat”, terdapat 0 responden atau 0% yang menyatakan sangat tidak setuju, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 2%, yang menjawab netral sebanyak 1 responden atau 2%, yang menyatakan setuju sebanyak 37 responden atau 74% dan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 11 responden atau 22%.

Pada item X_{2.2.2} dengan pernyataan “Menyelesaikan pekerjaan dengan akurat”, terdapat 0 responden atau 0% yang menyatakan sangat tidak setuju, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, yang menjawab netral sebanyak 4 responden atau 8%, yang menyatakan setuju sebanyak 36 responden atau 72% dan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 10 responden atau 20%.

Pada item X_{2.2.3} dengan pernyataan “Perhatian terhadap detail dalam melakukan pekerjaan”, terdapat 0 responden atau 0% yang menyatakan sangat tidak setuju, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, yang menjawab netral sebanyak 3 responden atau 6%, yang menyatakan

setuju sebanyak 35 responden atau 70% dan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 12 responden atau 24%.

Pada item X_{2.3.1} dengan pernyataan “Bekerja dengan menekankan hasil maksimal”, terdapat 0 responden atau 0% yang menyatakan sangat tidak setuju, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 2%, yang menjawab netral sebanyak 0 responden atau 0%, yang menyatakan setuju sebanyak 31 responden atau 62% dan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 18 responden atau 36%.

Pada item X_{2.3.2} dengan pernyataan “Mengembangkan diri untuk hasil yang optimal dalam menyelesaikan pekerjaan”, terdapat 0 responden atau 0% yang menyatakan sangat tidak setuju, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, yang menjawab netral sebanyak 1 responden atau 2%, yang menyatakan setuju sebanyak 35 responden atau 70% dan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 14 responden atau 28%.

Pada item X_{2.3.3} dengan pernyataan “Meningkatkan keefektifan kerja guna memperoleh hasil yang lebih baik”, terdapat 0 responden atau 0% yang menyatakan sangat tidak setuju, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, yang menjawab netral sebanyak 0 responden atau 0%, yang menyatakan setuju sebanyak 36 responden atau 72% dan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 14 responden atau 28%.

Pada item X_{2.4.1} dengan pernyataan “Mengerjakan pekerjaan dengan sungguh-sungguh”, terdapat 0 responden atau 0% yang menyatakan sangat tidak setuju, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%,

yang menjawab netral sebanyak 0 responden atau 0%, yang menyatakan setuju sebanyak 25 responden atau 50% dan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 25 responden atau 50%.

Pada item X_{2.4.2} dengan pernyataan “Termotivasi menjadi karyawan yang baik dengan mengisi jam kerja untuk menyelesaikan semua pekerjaan yang ada”, terdapat 0 responden atau 0% yang menyatakan sangat tidak setuju, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 2%, yang menjawab netral sebanyak 0 responden atau 0%, yang menyatakan setuju sebanyak 35 responden atau 70% dan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 14 responden atau 28%.

Pada item X_{2.4.3} dengan pernyataan “Bekerja sesuai dengan target yang telah di tentukan”, terdapat 0 responden atau 0% yang menyatakan sangat tidak setuju, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, yang menjawab netral sebanyak 0 responden atau 0%, yang menyatakan setuju sebanyak 34 responden atau 68% dan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 16 responden atau 32%.

Pada item X_{2.5.1} dengan pernyataan “Memahami struktur organisasi yang ada di kantor”, terdapat 0 responden atau 0% yang menyatakan sangat tidak setuju, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, yang menjawab netral sebanyak 0 responden atau 0%, yang menyatakan setuju sebanyak 31 responden atau 62% dan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 19 responden atau 38%.

Pada item X_{2.5.2} dengan pernyataan “Menjalin kerjasama dengan anggota satuan kerja lain untuk meningkatkan hasil yang terbaik bagi perusahaan”, terdapat 0 responden atau 0% yang menyatakan sangat tidak setuju, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, yang menjawab netral sebanyak 0 responden atau 0%, yang menyatakan setuju sebanyak 31 responden atau 62% dan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 19 responden atau 38%.

Pada item X_{2.5.3} dengan pernyataan “Saling menolong antar sesama anggota satuan kerja maupun satuan kerja lainnya bila ada yang mengalami kesulitan”, terdapat 0 responden atau 0% yang menyatakan sangat tidak setuju, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, yang menjawab netral sebanyak 0 responden atau 0%, yang menyatakan setuju sebanyak 34 responden atau 68% dan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 16 responden atau 32%.

Pada item X_{2.6.1} dengan pernyataan “Bekerja giat dalam melaksanakan tugas-tugas yang sudah menjadi tanggung jawab saya”, terdapat 0 responden atau 0% yang menyatakan sangat tidak setuju, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, yang menjawab netral sebanyak 0 responden atau 0%, yang menyatakan setuju sebanyak 33 responden atau 66% dan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 17 responden atau 34%.

Pada item X_{2.6.2} dengan pernyataan “Datang tepat pada waktunya dan disiplin waktu agar pekerjaan terselesaikan dengan baik”, terdapat 0 responden atau 0% yang menyatakan sangat tidak setuju, yang menyatakan

tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, yang menjawab netral sebanyak 1 responden atau 2%, yang menyatakan setuju sebanyak 29 responden atau 58% dan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 20 responden atau 40%.

Pada item X_{2.6.3} dengan pernyataan “Melakukan persaingan yang sehat antar pegawai dalam melakukan pekerjaan”, terdapat 0 responden atau 0% yang menyatakan sangat tidak setuju, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 2 responden atau 4%, yang menjawab netral sebanyak 3 responden atau 6%, yang menyatakan setuju sebanyak 34 responden atau 68% dan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 11 responden atau 22%.

Pada item X_{2.7.1} dengan pernyataan “Merasakan ketenangan dan keikhlasan dalam melakukan aktivitas kerja”, terdapat 0 responden atau 0% yang menyatakan sangat tidak setuju, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, yang menjawab netral sebanyak 1 responden atau 2%, yang menyatakan setuju sebanyak 35 responden atau 70% dan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 14 responden atau 28%.

Pada item X_{2.7.2} dengan pernyataan “Merasa dihargai dan bukan sebagai alat untuk memperoleh keuntungan sehingga terwujudnya lingkungan kerja yang baik”, terdapat 0 responden atau 0% yang menyatakan sangat tidak setuju, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, yang menjawab netral sebanyak 4 responden atau 8%, yang menyatakan setuju sebanyak 33 responden atau 66% dan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 13 responden atau 26%.

Pada item $X_{2.7.3}$ dengan pernyataan “Merasa nyaman dengan kondisi organisasi”, terdapat 0 responden atau 0% yang menyatakan sangat tidak setuju, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, yang menjawab netral sebanyak 2 responden atau 4%, yang menyatakan setuju sebanyak 39 responden atau 78% dan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 9 responden atau 18%.

Kesimpulan rata-rata dari semua item pernyataan X_2 mengenai budaya organisasi nilainya adalah sebesar 4,25 yang dikategorikan berpengaruh dengan baik terhadap karyawan PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Semarang.

c. Distribusi Frekuensi dari Variabel Kinerja Karyawan(Y)

Data yang terkumpul melalui angket mengenai variabel Kinerja Karyawan yang akan dipengaruhi Gaya Kepemimpinan (X_1) dan Budaya Organisasi (X_2) ditampilkan pada Tabel 13.

Tabel 13 Distribusi Frekuensi Item Variabel Kinerja Karyawan(Y)

Item	1		2		3		4		5		Jumlah		Mean	Rata-rata Indikator
	f	%	f	%	f	%	F	%	f	%	Jumlah	%		
Y _{1.1}	0	0	0	0	1	2	38	76	11	22	50	100	4,20	3,89
Y _{1.2}	0	0	0	0	5	10	39	78	6	12	50	100	4,02	
Y _{1.3}	0	0	10	20	13	26	22	44	5	10	50	100	3,44	
Y _{2.1}	0	0	1	2	1	2	34	68	14	28	50	100	4,22	4,07
Y _{2.2}	0	0	0	0	0	0	39	78	11	22	50	100	4,22	
Y _{2.3}	0	0	3	6	12	24	29	58	6	12	50	100	3,76	
Y _{3.1}	0	0	1	2	0	0	38	76	11	22	50	100	4,18	4,04
Y _{3.2}	0	0	0	0	1	2	40	80	9	18	50	100	4,16	
Y _{3.3}	0	0	2	4	13	26	29	58	6	12	50	100	3,78	
Grand Mean													4,00	

Sumber : Data Primer Diolah, 2019

Keterangan :

- Y_{1.1} = Jumlah hasil kerja sesuai dengan standart yang ditetapkan
- Y_{1.2} = Kuantitas kerja mencapai hasil yang optimal
- Y_{1.3} = Jumlah hasil kerja lebih banyak dibandingkan dengan rekan kerja
- Y_{2.1} = Mutu hasil kerja sesuai dengan standart yang ditetapkan
- Y_{2.2} = Kualitas hasil kerja menjadi lebih baik dibanding dengan waktu sebelumnya.
- Y_{2.3} = Teliti dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan
- Y_{3.1} = Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.
- Y_{3.2} = Waktu penyelesaian pekerjaan menjadi lebih cepat dibandingkan waktu sebelumnya
- Y_{3.3} = Konsisten dalam menyelesaikan pekerjaan dengan waktu yang ditetapkan.

Pada tabel 13 dapat diketahui bahwa dari 50 responden, pada item Y_{1.1} dengan pernyataan “Jumlah hasil kerja sesuai dengan target yang ditetapkan”, terdapat 0 responden atau 0% yang menyatakan sangat tidak setuju, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, yang menjawab netral sebanyak 1 responden atau 2%, yang menyatakan setuju sebanyak 38 responden atau 76% dan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 11 responden atau 22%.

Pada item Y_{1.2} dengan pernyataan “Kuantitas kerja mencapai hasil yang maksimum”, terdapat 0 responden atau 0% yang menyatakan sangat tidak setuju, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, yang menjawab netral sebanyak 5 responden atau 10%, yang menyatakan setuju sebanyak 39 responden atau 78% dan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 6 responden atau 12%.

Pada item Y_{1.3} dengan pernyataan “Mampu menyelesaikan semua pekerjaan yang diberikan”, terdapat 0 responden atau 0% yang menyatakan sangat tidak setuju, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 10 responden

atau 20%, yang menjawab netral sebanyak 13 responden atau 26%, yang menyatakan setuju sebanyak 22 responden atau 44% dan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 5 responden atau 10%.

Pada item Y_{2.1} dengan pernyataan “Mutu hasil kerja sesuai dengan standart yang ditetapkan”, terdapat 0 responden atau 0% yang menyatakan sangat tidak setuju, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 2%, yang menjawab netral sebanyak 1 responden atau 2%, yang menyatakan setuju sebanyak 34 responden atau 68% dan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 14 responden atau 28%.

Pada item Y_{2.2} dengan pernyataan “Kualitas hasil kerja menjadi lebih baik dibanding dengan waktu sebelumnya”, terdapat 0 responden atau 0% yang menyatakan sangat tidak setuju, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, yang menjawab netral sebanyak 0 responden atau 0%, yang menyatakan setuju sebanyak 39 responden atau 78% dan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 11 responden atau 22%.

Pada item Y_{2.3} dengan pernyataan “Teliti dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan”, terdapat 0 responden atau 0% yang menyatakan sangat tidak setuju, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 3 responden atau 6%, yang menjawab netral sebanyak 12 responden atau 24%, yang menyatakan setuju sebanyak 29 responden atau 58% dan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 6 responden atau 12%.

Pada item Y_{3.1} dengan pernyataan “Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.”, terdapat 0 responden atau 0% yang menyatakan sangat tidak setuju, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 2%, yang menjawab netral sebanyak 0 responden atau 0%, yang menyatakan setuju sebanyak 38 responden atau 76% dan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 11 responden atau 22%.

Pada item Y_{3.2} dengan pernyataan “Waktu penyelesaian pekerjaan menjadi lebih cepat dibandingkan waktu sebelumnya.”, terdapat 0 responden atau 0% yang menyatakan sangat tidak setuju, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, yang menjawab netral sebanyak 1 responden atau 2%, yang menyatakan setuju sebanyak 40 responden atau 80% dan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 9 responden atau 18%.

Pada item Y_{3.3} dengan pernyataan “Konsisten dalam menyelesaikan pekerjaan dengan waktu yang ditetapkan”, terdapat 0 responden atau 0% yang menyatakan sangat tidak setuju, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 2 responden atau 4%, yang menjawab netral sebanyak 13 responden atau 26%, yang menyatakan setuju sebanyak 29 responden atau 58% dan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 6 responden atau 12%.

2. Analisis Inferensial

a. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis terhadap regresi berganda pada penelitian ini menggunakan dua variabel bebas (X) dan satu variabel terikat (Y). Analisis dilakukan

dengan bantuan software SPSS 24. Hasil analisis berganda terdapat pada Tabel 14.

Tabel 14 Hasil Analisis Regresi Berganda

VariabelBebas	Unstandardized Coefficients	SE Coefficients	Standardized Coefficients
(Constant)	0.384	2.827	
Gaya Kepemimpinan	0.242	0.097	0.241
BudayaOrganisasi	0.316	0.044	0.694
<i>Standard Error of Estimate</i>		= 1,664	
<i>R Square</i>		= 0,775	
<i>Adjusted R Square</i>		= 0,766	

Sumber : Data primer diolah, 2019

Berdasarkan Tabel 14 diperoleh persamaan regresi:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

$$Y = 0.384 + 0.242 X_1 + 0.316X_2$$

Berdasarkan hasil analisis regresi berganda pada tabel 14 di atas didapatkan:

- 1) Koefisien regresi variabel Gaya Kepemimpinan sebesar 0.242 dan memiliki tanda positif yang menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan memiliki hubungan yang searah. Artinya, apabila setiap penambahan 1 satuan Gaya Kepemimpinan maka akan menaikkan Kinerja Karyawan sebesar 0.242 dengan asumsi pengaruh variabel lain dianggap konstan atau sama dengan 0. Selainitu, dari nilai koefisien *standardized* variabel Gaya Kepemimpinan dihasilkan nilai 0.241. Hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan yang terjadi sebesar 24.1%.

- 2) Koefisien regresi variabel Budaya Organisasi sebesar 0.316 dan memiliki tanda positif yang menunjukkan bahwa Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan memiliki hubungan yang searah. Artinya, apabila setiap penambahan 1 satuan Budaya Organisasi maka akan meningkatkan Kinerja Karyawan sebesar 0.316 dengan asumsi pengaruh variabel lain dianggap konstan atau sama dengan 0. Selain itu, dari nilai koefisien *standardized* variabel Budaya Organisasi dihasilkan nilai 0.694. Hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan yang terjadi sebesar 69.4%

b. Koefisien Determinasi

Koefisien Determinasi digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh secara simultan antara variabel bebasnya itu Gaya Kepemimpinan (X_1) dan Budaya Organisasi (X_2) terhadap Y (Kinerja Karyawan). Hasil perhitungan koefisien determinasi dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 15.

Tabel 15 Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.880 ^a	.775	.766	1.664

Sumber: Data primer yang diolah, 2019

Nilai koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk pengujian kelayakan model yang didapatkan dari hasil analisis regresi berganda. Dikarenakan regresi yang digunakan adalah regresi berganda maka digunakan nilai

R^2 yang nilainya 0,775 yang menunjukkan proporsi pengaruh faktor Gaya Kepemimpinan (X_1) dan Budaya Organisasi (X_2) terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,775. Artinya, 77.5% Kinerja Karyawan dipengaruhi oleh faktor Gaya Kepemimpinan (X_1) dan Budaya Organisasi (X_2) sedangkan sisanya 22.5% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak ada di dalam model regresi berganda.

c. Uji t

Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh secara parsial variabel bebas terhadap variabel terikat. Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau maka hasilnya signifikan dan berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima. Sedangkan jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ atau maka hasilnya tidak signifikan dan berarti H_0 diterima dan H_1 ditolak. Hasil uji t dapat dilihat pada tabel 16.

Tabel 16 Hasil Uji t

VariabelBebas	t_{hitung}	Sig
Gaya Kepemimpinan	2.480	0.017
Budaya Organisasi	7.134	0.000
a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi		

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel 16 diperoleh hasil sebagai berikut:

- 1) Berdasarkan uji t antara X_1 (Gaya Kepemimpinan) dengan Y (Kinerja Karyawan) menunjukkan $t_{hitung} = 2.480$. sedangkan t_{tabel} sebesar 2.012. Karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $2.480 > 2.012$ atau nilai sig t ($0,017$) $< \alpha = 0,05$ maka pengaruh X_1 (Gaya Kepemimpinan) terhadap Y (Kinerja Karyawan) adalah signifikan. Hal ini berarti H_1 diterima dan

H_0 ditolak sehingga dapat disimpulkan bahwa Kinerja Karyawan dapat dipengaruhi secara signifikan oleh Gaya Kepemimpinan.

- 2) Berdasarkan uji t antara X_2 (Budaya Organisasi) dengan Y (Kinerja Karyawan) menunjukkan t hitung = 7.134. sedangkan t tabel sebesar 2.012. Karena t hitung > t tabel yaitu $7.134 > 2.012$ atau nilai sig t $(0,000) < \alpha = 0,05$ maka pengaruh X_2 (Budaya Organisasi) terhadap Y (Kinerja Karyawan) adalah signifikan. Hal ini berarti H_1 diterima dan H_0 ditolak sehingga dapat disimpulkan bahwa Kinerja Karyawan dapat dipengaruhi secara signifikan oleh Budaya Organisasi.

d. Uji F

Pengujian pertama yaitu untuk mengetahui pengaruh signifikan secara bersama-sama dari variabel-variabel Gaya Kepemimpinan (X_1) dan Budaya Organisasi (X_2) terhadap Kinerja Karyawan. Untuk mengetahui signifikan pengaruh variabel-variabel bebas secara bersama-sama atas suatu variabel terikat digunakan uji F. Hasil pengujian hipotesis secara simultan dengan menggunakan SPSS 24.0 disajikan pada Tabel 17.

Tabel 17 Hasil Uji F

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	448.407	2	224.203	81.000	.000 ^b
	Residual	130.093	47	2.768		
	Total	578.500	49			
a. Dependent Variable: KinerjaKaryawan						
b. Predictors: (Constant), BudayaOrganisasi, Gaya Kepemimpinan						

Sumber: Data primer diolah, 2019

Berdasarkan Tabel 17 nilai F hitung sebesar 81.000. Sedangkan F tabel ($\alpha = 0.05$; df regresi = 2; df residu = 47) adalah sebesar 3.20. Karena $F_{hitung} > F_{tabel}$ yaitu $81.000 > 3.20$ atau nilai sig F (0,000) $< \alpha = 0,05$ maka model analisis regresi adalah signifikan. Hal ini berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Kinerja Karyawan dapat dipengaruhi secara simultan oleh variabel Gaya Kepemimpinan (X_1) dan Budaya Organisasi (X_2).

D. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah diduga terdapat pengaruh signifikan dari Gaya Kepemimpinan (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, dapat diketahui bahwa Pemahaman Gaya Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai t hitung = 2.480, sedangkan t tabel sebesar 2.012. Karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $2.480 > 2.012$ atau nilai sig t (0,017) $< \alpha = 0,05$ maka pengaruh X_1 (Gaya Kepemimpinan) terhadap Y (Kinerja Karyawan) adalah signifikan. Hal ini berarti H_1 diterima dan H_0 ditolak sehingga dapat disimpulkan bahwa Kinerja Karyawan dapat dipengaruhi secara signifikan oleh Gaya Kepemimpinan.

Hasil penelitian ini didukung dengan hasil penelitian Zulaikha (2014) yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan di Yayasan Taruna Surabaya” menunjukkan hasil bahwa adanya pengaruh signifikan dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Yayasan Taruna Surabaya yang memiliki koefisien determinasi (R^2) sebesar 21.3% dan sisanya 78,7% merupakan variabel-variabel lain yang mempengaruhi kinerja karyawan. Koefisien korelasi yang ditemukan sebesar 0,462 yang menunjukkan bahwa hubungan antara variabel bebas dan terikat dalam keadaan sedang.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh hasil penelitian Prasetio (2015) yang melakukan penelitian di PT PLN Kantor Distribusi Jawa Barat dan Banten (Divisi HRD) mendapatkan hasil R^2 gaya kepemimpinan berpengaruh secara simultan terhadap kinerja sebesar 0,633 atau 63,3% dan sisanya 36,7% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain. Koefisien korelasi yang ditemukan sebesar 0,796 yang menunjukkan bahwa hubungan antara variabel bebas dan terikat dalam keadaan sangat kuat.

2. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah diduga terdapat pengaruh signifikan dari Budaya Organisasi (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, dapat diketahui bahwa Budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai t hitung = 7.134. sedangkan t tabel sebesar 2.012.

Karena t hitung $>$ t tabel yaitu $7.134 > 2.012$ atau nilai sig t $(0,000) < \alpha = 0,05$ maka pengaruh X_2 (Budaya Organisasi) terhadap Y (Kinerja Karyawan) adalah signifikan. Hal ini berarti H_1 diterima dan H_0 ditolak sehingga dapat disimpulkan bahwa Kinerja Karyawan dapat dipengaruhi secara signifikan oleh Budaya Organisasi.

Hasil penelitian ini didukung dengan hasil penelitian Wirda dan Azra (2007) dalam jurnal penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Politeknik Negeri Padang” menunjukkan bahwa budaya organisasi mampu mempengaruhi kinerja. Variabel budaya organisasi menunjukkan keeratan hubungan yang positif. Keeratan hubungan antar variabel juga bernilai positif.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh pendapat Tanadi Satono dalam Riani (2013:109) bahwa budaya organisasi merupakan kekuatan yang tak terlihat yang mampu mempengaruhi pemikiran, persepsi, dan cara bekerja karyawan di dalam perusahaan. Cara bekerja itulah yang akan menghasilkan kinerja dari karyawan.

3. Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja karyawan

Hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah diduga terdapat pengaruh simultan yang signifikan dari Gaya Kepemimpinan (X_1) dan Budaya Kerja (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan, dapat diketahui bahwa nilai F hitung $>$ F tabel yaitu $81.000 > 3.20$ atau nilai sig F $(0,000) < \alpha = 0,05$ maka model analisis regresi adalah

signifikan. Hal ini berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Kinerja Karyawan dapat dipengaruhi secara simultan oleh variabel Gaya Kepemimpinan (X_1) dan Budaya Organisasi (X_2).

Nilai R^2 (koefisien determinasi) nilainya 0,775 yang menunjukkan proporsi pengaruh faktor Gaya Kepemimpinan (X_1) dan Budaya Organisasi (X_2) terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,775. Artinya, 77,5% Kinerja Karyawan dipengaruhi oleh faktor Gaya Kepemimpinan (X_1) dan Budaya Organisasi (X_2) sedangkan sisanya 22,5% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak ada di dalam model regresi berganda.

Variabel lain yang mempengaruhi Kinerja Karyawan menurut McCormick dan Tiffin dalam Rfiani (2013:100) adalah variabel situasional yang terdiri dari faktor sosial dari organisasi meliputi kebijakan, jenis latihan dan pengalaman, system upah serta lingkungan sosial; faktor fisik dan pekerjaan yang meliputi metode kerja, pengaturan dan kondisi, perlengkapan kerja, pengaturan ruang kerja, kebisingan, penyinaran dan temperature. Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) juga menjadi faktor penting dalam menentukan kinerja. Hal tersebut sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Husni (2005:139) bahwa Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) merupakan upaya perusahaan untuk melindungi pekerja sehingga mampu menciptakan kinerja yang optimal.

Penelitian ini sejalan dengan teori Robbins (2012:259) menjelaskan bahwa kultur yang kuat memiliki dampak yang lebih besar terhadap perilaku

karyawan. Kultur yang kuat akan memiliki pengaruh yang besar terhadap perilaku anggota-anggotanya karena kadar kebersamaan dan intensitas yang tinggi.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui variabel mana sajakah yang mempunyai pengaruh pada kinerja Karyawan. Dalam Penelitian Ini variabel bebas yang digunakan adalah variabel Gaya Kepemimpinan (X_1) dan Budaya Organisasi (X_2) sedangkan variabel terikat yang digunakan adalah Kinerja Karyawan (Y). Berdasarkan penghitungan analisis regresi linier berganda, maka peneliti menyimpulkan bahwa:

1. Berdasarkan analisis statistik deskriptif, dapat diketahui bahwa PT Taspen (Persero) Cabang Semarang memiliki rata-rata variabel independen yaitu Gaya Kepemimpinan (X_1) pada kategori cukup baik dengan skor mean sebesar 3,36, dan Budaya Organisasi (X_2) pada kategori baik dengan nilai mean sebesar 4,25. Selanjutnya pada variabel dependen yaitu kinerja karyawan (Y) rata-rata variabel pada kategori baik dengan nilai rata-rata (mean) sebesar 4,00.
2. Gaya Kepemimpinan (X_1), dan Budaya Organisasi (X_2) berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap Kinerja Karyawan (Y) PT Taspen (Persero) Cabang Semarang. Hal tersebut dapat diketahui bahwa nilai F hitung $>$ F tabel yaitu $81.000 > 3.20$ dan nilai sig F ($0,000$) $<$ $\alpha = 0,05$. Variabel Gaya Kepemimpinan (X_1), dan Budaya Organisasi (X_2) memberikan kontribusi sebesar 77.5% terhadap Kinerja Karyawan (Y).

3. Berdasarkan pada hasil uji hipotesis secara parsial, didapatkan bahwa Gaya Kepemimpinan (X_1) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hal tersebut dapat diketahui dari t hitung $>$ t tabel yaitu $2.480 > 2.012$ atau nilai sig t ($0,017$) $<$ $\alpha = 0,05$. Variabel Gaya Kepemimpinan (X_1) memberikan kontribusi sebesar 24,1% terhadap Kinerja Karyawan (Y)
4. Berdasarkan pada hasil uji hipotesis secara parsial, didapatkan bahwa Budaya Organisasi (X_2) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hal tersebut dapat diketahui dari t hitung $>$ t tabel yaitu $7.134 > 2.012$ atau nilai sig t ($0,000$) $<$ $\alpha = 0,05$. Variabel Budaya Organisasi (X_2) memberikan kontribusi sebesar 69,4% terhadap Kinerja Karyawan (Y).

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, dapat dikemukakan beberapa saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi perusahaan maupun pihak-pihak lain.

Adapun saran yang diberikan, antara lain:

1. Gaya Kepemimpinan yang diterapkan PT Taspen (Persero) sudah cukup baik, dimana kinerja karyawan tinggi sehingga disarankan bagi perusahaan untuk tetap mempertahankan gaya kepemimpinan tersebut serta lebih meningkatkan gaya kepemimpinan, hal ini mengingat berdasarkan analisis deskriptif yang dihasilkan bahwa gaya kepemimpinan berada pada kategori cukup baik sehingga masih ada ruang untuk meningkatkan mengoptimalkan gaya kepemimpinan

misalnya dengan cara melibatkan karyawan menyampaikan ide atau pendapatnya.

2. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk mengembangkan fokus penelitian dengan merubah salah satu variabel pada penelitian ini dengan variabel lain sehingga penelitian ini dapat berkembang tidak hanya pada variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja saja melainkan variabel lain dapat ditambahkan.



DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. 2006. *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta : Bumi Aksara
- _____. 2010. *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta : Bumi Aksara
- Azwar, Saifuddin. 2013. *Metode Penelitian*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar
- Brahmasari dan Suprayetno. 2008. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi kasus PT. Hei Hai International Wiratama Indonesia). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 10(2) : 124-135
- Dessler G. 2008. *Human Resources Management*. New Jersey: Prentice Hall, Inc
- Dharma, A. 2003. *Manajemen Supervisi: Petunjuk Praktis Bagi Para Supervisor*. Jakarta : Raja Grafindo Persada
- Dubrin Andrew, J. 2005. *Leadership (Terjemahan)*. Edisi Kedua. Jakarta : Penada Media
- Ghozali, Imam. 2001. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- _____. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Harsuko R. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Aktivitas utama dan Pengembangan SDM*. Malang: UB Press
- Hasibuan, Malayu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Jakarta : Bumi Aksara
- _____. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara
- Junaidi W. 2010. Model Kepemimpinan Transformasional (Model of Transformational Leadership). *Jurnal Manajemen Kewirausahaan*.
- Koesmono, TH. 2005. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 7(2) : 171-188
- Mahsun, Mohammad. 2009. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta : BPFE
- Mangkunegara, A.P. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya

- Moeljono, Djokosantoso. 2003. *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*. Jakarta : PT. Elex Media Komputindo
- Mustikaningsih, Y.S. 2014. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Remunerasi terhadap Kinerja Karyawan. *Media Ekonomi dan Manajemen*, 29(1) : 44-58
- Nawawi, H. Hadari. 2003. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta : UGM Press
- _____. 2017. *Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Kinerja*. Depok : Kencana
- Riani, L.S. 2013. *Manajemen SDM Masa Kini*. Yogyakarta : Graha Ilmu
- Rivai, V. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta : Raja Grafindo Persada
- Riyadi, S. 2011. Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 13(1) : 40-45
- Schuler dan Jackson 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Menghadapi Abad Ke-21*. Edisi Ke-Enam. Jakarta: Erlangga
- Sugiyono. 2005. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung. Alfabeta
- _____. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta
- Sutarto. 2001. *Dasar – Dasar Kepemimpinan Administrasi*. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press
- Singarimbun, Masri, dan Sofian Effendi. 2008. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta : Pustaka LP3ES Indonesia
- Thoha, Miftah. 2001. *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta : Raja Grafindo Persada
- Tika, P.M. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta : PT. Bumi Aksara
- _____. 2010. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta : PT. Bumi Aksara
- Timpe, D.A. 2002. *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia Kepemimpinan*. Diterjemahkan oleh Susanto Boedidharmo. Jakarta : PT. Elex Media Komputindo
- Umar, Husein. 2011. *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis Ed Baru 7*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada

Wirda dan Azra. 2007. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Politeknik Negeri Padang*

Zulaikha. 2014. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan di Yayasan Taruna Surabaya*



LAMPIRAN

Lampiran 1. Distribusi Jawaban Responden

Distribusi Jawaban Variabel X_1

Responden	$X_{1.1.1}$	$X_{1.1.2}$	$X_{1.1.3}$	$X_{1.2.1}$	$X_{1.2.2}$	$X_{1.2.3}$	$X_{1.3.1}$	$X_{1.3.2}$	$X_{1.3.3}$
1	4	2	2	4	4	4	4	4	4
2	4	3	3	4	4	3	3	2	4
3	4	4	2	2	2	2	2	4	4
4	4	4	2	4	2	2	2	4	4
5	4	2	2	4	4	3	2	4	4
6	4	4	4	3	2	4	3	4	4
7	2	2	2	4	4	4	3	1	5
8	4	2	2	4	4	4	2	2	4
9	2	2	4	4	3	4	2	4	4
10	4	4	3	5	4	5	4	4	5
11	4	4	4	4	5	5	4	4	5
12	4	3	4	2	3	4	2	2	4
13	4	3	3	3	3	3	3	2	3
14	2	2	1	5	5	5	4	4	2
15	2	2	2	4	4	4	2	2	4
16	4	2	4	4	4	2	2	2	4
17	2	4	2	2	3	3	4	2	4
18	3	3	2	3	3	3	3	5	4
19	5	4	2	4	4	2	2	2	4
20	4	2	3	3	3	3	3	3	3
21	4	3	5	4	4	4	2	2	4
22	4	4	2	2	4	4	2	2	4
23	2	2	2	4	4	4	3	4	4
24	4	2	1	5	4	4	4	4	4
25	4	5	2	3	4	2	2	2	5
26	4	4	2	4	4	4	4	4	4
27	4	2	2	4	4	4	2	2	4
28	4	2	2	4	4	4	2	2	2
29	3	2	2	4	2	4	3	3	4
30	4	3	3	4	4	4	4	4	4
31	4	4	2	4	4	4	3	4	4
32	4	4	3	4	2	3	3	2	2
33	4	2	2	4	4	4	2	4	4

Lanjutan Distribusi Jawaban Variabel X_1

Responden	$X_{1.1.1}$	$X_{1.1.2}$	$X_{1.1.3}$	$X_{1.2.1}$	$X_{1.2.2}$	$X_{1.2.3}$	$X_{1.3.1}$	$X_{1.3.2}$	$X_{1.3.3}$
34	2	4	2	4	4	4	2	2	4
35	4	2	3	4	4	3	2	2	3
36	5	5	2	4	4	4	4	4	4
37	4	3	3	4	3	2	3	3	4
38	5	4	1	5	5	5	2	2	5
39	5	3	3	5	5	4	4	4	5
40	4	2	2	4	4	4	2	2	4
41	4	4	3	4	4	2	2	2	5
42	4	4	3	4	5	4	4	4	4
43	4	4	3	5	5	4	2	2	3
44	4	4	4	4	4	4	3	4	4
45	4	4	4	4	4	4	3	2	2
46	5	2	2	5	5	3	3	3	5
47	4	2	2	4	4	4	2	2	4
48	4	2	2	4	4	4	2	4	4
49	5	2	2	5	5	3	3	3	5
50	2	4	2	2	3	3	4	2	4

Distribusi Jawaban Variabel X_2 ($X_{2.1.1} - X_{2.3.3}$)

Responden	$X_{2.1.1}$	$X_{2.1.2}$	$X_{2.1.3}$	$X_{2.2.1}$	$X_{2.2.2}$	$X_{2.2.3}$	$X_{2.3.1}$	$X_{2.3.2}$	$X_{2.3.3}$
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	5	4	4	5	5	5	5	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	2	4	4	5	4	4
5	4	4	4	3	3	4	4	4	4
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4
7	5	4	4	4	4	4	5	5	4
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4
9	4	4	4	4	4	4	5	5	5
10	4	5	5	5	4	5	5	4	5
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5
12	5	4	4	4	5	4	4	5	5
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4
14	4	4	4	4	4	4	4	3	4
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4
17	4	4	4	4	4	4	4	4	5
18	4	2	5	4	3	3	4	4	4
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4
21	5	5	4	4	4	4	4	5	5
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4
24	4	4	4	5	4	4	4	4	4
25	4	4	4	4	4	4	5	5	5
26	4	4	4	4	4	4	2	4	4
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4
30	4	4	5	4	4	4	5	4	5
31	5	4	4	4	4	5	5	5	4
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4
33	5	5	4	4	4	4	5	5	4
34	4	4	2	4	4	4	4	4	4
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4

Lanjutan Distribusi Jawaban Variabel X_2 ($X_{2.1.1} - X_{2.3.3}$)

Responden	$X_{2.1.1}$	$X_{2.1.2}$	$X_{2.1.3}$	$X_{2.2.1}$	$X_{2.2.2}$	$X_{2.2.3}$	$X_{2.3.1}$	$X_{2.3.2}$	$X_{2.3.3}$
38	5	5	5	5	5	5	5	5	5
39	5	5	5	5	5	5	5	5	4
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4
41	4	4	2	5	5	5	5	5	5
42	5	5	4	5	5	4	5	5	5
43	4	4	5	5	5	5	5	4	5
44	5	5	5	5	5	5	5	5	5
45	4	4	4	4	4	4	4	4	4
46	5	5	5	4	5	5	4	4	4
47	4	2	5	4	3	3	4	4	4
48	5	4	4	4	4	5	5	5	4
49	4	5	5	5	4	5	5	4	5
50	4	2	5	4	3	3	4	4	4



Distribusi Jawaban Variabel X_2 ($X_{2.4.1} - X_{2.6.3}$)

Responden	$X_{2.4.1}$	$X_{2.4.2}$	$X_{2.4.3}$	$X_{2.5.1}$	$X_{2.5.2}$	$X_{2.5.3}$	$X_{2.6.1}$	$X_{2.6.2}$	$X_{2.6.3}$
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	5	4	4	4	4	4
5	4	2	4	4	4	4	4	4	4
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4
7	5	4	4	5	5	5	4	5	2
8	4	4	4	4	4	4	4	4	3
9	5	5	5	4	4	4	4	4	4
10	5	5	5	5	5	5	5	5	4
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5
12	5	5	5	5	5	5	4	5	3
13	4	4	4	4	4	4	4	5	4
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4
17	5	4	4	4	4	4	4	4	4
18	5	4	4	4	5	4	4	4	4
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4
20	4	4	4	4	4	4	4	5	3
21	5	5	5	5	5	4	5	4	5
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4
24	5	4	4	4	4	4	4	4	4
25	5	4	4	4	5	4	4	5	4
26	4	4	4	4	4	4	5	5	4
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4
30	5	5	5	5	5	5	5	5	5
31	5	5	5	5	4	5	5	5	4
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4
33	4	4	5	4	4	4	4	4	4
34	4	4	4	4	4	4	4	4	2
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4
37	5	5	4	5	4	4	5	4	5

Lanjutan Distribusi Jawaban Variabel X_2 ($X_{2.4.1} - X_{2.6.3}$)

Responden	$X_{2.4.1}$	$X_{2.4.2}$	$X_{2.4.3}$	$X_{2.5.1}$	$X_{2.5.2}$	$X_{2.5.3}$	$X_{2.6.1}$	$X_{2.6.2}$	$X_{2.6.3}$
38	5	5	5	5	5	5	5	5	5
39	5	5	5	5	5	5	5	5	5
40	4	4	4	4	4	4	4	3	4
41	5	4	4	5	5	5	5	5	5
42	5	4	5	5	5	5	5	5	5
43	5	4	4	5	5	5	5	5	4
44	5	5	5	5	5	5	5	5	5
45	4	4	4	4	4	4	4	4	4
46	4	4	5	5	5	5	5	5	5
47	5	4	4	4	5	4	4	4	4
48	5	5	5	5	4	5	5	5	4
49	5	5	5	5	5	5	5	5	4
50	5	4	4	4	5	4	4	4	4



Distribusi Jawaban Variabel X_2 ($X_{2.7.1} - X_{2.7.3}$)

Responden	X2.7.1	X2.7.2	X2.7.3
1	4	4	4
2	5	5	5
3	4	4	4
4	4	4	4
5	4	4	4
6	4	4	4
7	4	5	3
8	3	4	4
9	4	4	4
10	4	4	4
11	4	5	4
12	4	4	4
13	4	4	4
14	4	4	4
15	4	4	4
16	4	4	4
17	4	4	4
18	4	3	4
19	4	4	4
20	4	4	4
21	5	5	4
22	4	4	4
23	4	4	4
24	5	4	5
25	5	5	5
26	5	5	5
27	4	4	4

Responden	X2.7.1	X2.7.2	X2.7.3
28	4	4	4
29	4	4	4
30	5	5	5
31	5	4	4
32	4	3	3
33	4	4	4
34	4	4	4
35	4	4	4
36	4	4	4
37	4	4	4
38	5	5	5
39	5	5	5
40	4	4	4
41	5	5	5
42	5	5	4
43	4	4	4
44	5	5	5
45	4	4	4
46	5	5	4
47	4	3	4
48	5	4	4
49	4	4	4
50	4	3	4

Distribusi Jawaban Variabel Y

Responden	Y.1.1	Y.1.2	Y.1.3	Y.2.1	Y.2.2	Y.2.3	Y.3.1	Y.3.2	Y.3.3
1	4	4	4	4	4	3	4	4	3
2	4	4	5	5	5	5	5	4	5
3	4	4	4	4	4	2	4	4	4
4	4	4	2	5	4	4	4	4	2
5	4	4	2	4	4	2	4	4	2
6	4	4	3	4	4	3	4	4	3
7	4	3	2	5	4	3	5	4	4
8	4	4	4	3	4	4	4	4	4
9	4	4	2	4	4	4	4	4	4
10	5	4	5	5	5	5	4	4	4
11	5	4	5	5	4	5	5	4	5
12	5	4	3	5	4	4	4	3	4
13	4	4	4	4	4	3	4	4	3
14	4	3	3	4	4	3	4	4	3
15	4	4	2	4	4	3	4	4	3
16	4	4	3	4	4	4	4	4	3
17	4	3	3	4	4	3	4	4	3
18	4	3	3	4	4	4	4	4	3
19	4	4	3	4	4	4	4	4	3
20	4	4	4	4	4	3	4	4	3
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4
29	4	4	2	4	4	4	4	4	4
30	5	5	3	5	5	3	5	5	3
31	5	4	4	5	4	4	5	4	4
32	4	4	3	4	4	3	4	4	4
33	4	4	4	4	5	4	4	4	4
34	4	4	2	4	4	2	4	4	4
35	4	4	4	2	4	4	2	4	4
36	4	4	3	4	4	4	4	4	4
37	4	5	2	4	5	3	4	5	5

Lanjutan Distribusi Jawaban Variabel Y

Responden	Y.1.1	Y.1.2	Y.1.3	Y.2.1	Y.2.2	Y.2.3	Y.3.1	Y.3.2	Y.3.3
38	5	4	2	4	5	5	5	5	5
39	5	5	5	5	5	5	5	5	5
40	3	3	3	4	4	4	4	4	4
41	5	4	4	5	5	4	5	5	4
42	5	4	5	5	5	4	5	5	4
43	4	5	4	5	4	5	4	5	5
44	5	5	4	5	5	4	5	5	4
45	4	4	4	4	4	4	4	4	4
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4
47	4	4	2	4	4	4	4	4	4
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4
49	5	5	3	5	5	3	5	5	3
50	4	4	3	4	4	4	4	4	3



Lampiran 2. Output Distribusi Jawaban

X1.1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	8	16,0	16,0	16,0
	3	2	4,0	4,0	20,0
	4	34	68,0	68,0	88,0
	5	6	12,0	12,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

X1.1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	21	42,0	42,0	42,0
	3	8	16,0	16,0	58,0
	4	19	38,0	38,0	96,0
	5	2	4,0	4,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

X1.1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	6,0	6,0	6,0
	2	27	54,0	54,0	60,0
	3	12	24,0	24,0	84,0
	4	7	14,0	14,0	98,0
	5	1	2,0	2,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

X1.2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	10,0	10,0	10,0
	3	5	10,0	10,0	20,0
	4	32	64,0	64,0	84,0
	5	8	16,0	16,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

X1.2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	10,0	10,0	10,0
	3	8	16,0	16,0	26,0
	4	29	58,0	58,0	84,0
	5	8	16,0	16,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

X1.2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	7	14,0	14,0	14,0
	3	11	22,0	22,0	36,0
	4	28	56,0	56,0	92,0
	5	4	8,0	8,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

X1.3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	23	46,0	46,0	46,0
	3	15	30,0	30,0	76,0
	4	12	24,0	24,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

X1.3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	2,0	2,0	2,0
	2	23	46,0	46,0	48,0
	3	5	10,0	10,0	58,0
	4	20	40,0	40,0	98,0
	5	1	2,0	2,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

X1.3.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	8,0	8,0	8,0
	3	4	8,0	8,0	16,0
	4	33	66,0	66,0	82,0
	5	9	18,0	18,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

X2.1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	37	74,0	74,0	74,0
	5	13	26,0	26,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

X2.1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	6,0	6,0	6,0
	4	37	74,0	74,0	80,0
	5	10	20,0	20,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

X2.1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	4,0	4,0	4,0
	4	36	72,0	72,0	76,0
	5	12	24,0	24,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

X2.2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	2,0	2,0	2,0
	3	1	2,0	2,0	4,0
	4	37	74,0	74,0	78,0
	5	11	22,0	22,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

X2.2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	4	8,0	8,0	8,0
	4	36	72,0	72,0	80,0
	5	10	20,0	20,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

X2.2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	3	6,0	6,0	6,0
	4	35	70,0	70,0	76,0
	5	12	24,0	24,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

X2.3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	2,0	2,0	2,0
	4	31	62,0	62,0	64,0
	5	18	36,0	36,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

X2.3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	2,0	2,0	2,0
	4	35	70,0	70,0	72,0
	5	14	28,0	28,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

X2.3.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	36	72,0	72,0	72,0
	5	14	28,0	28,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

X2.4.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	25	50,0	50,0	50,0
	5	25	50,0	50,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

X2.4.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	2,0	2,0	2,0
	4	35	70,0	70,0	72,0
	5	14	28,0	28,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

X2.4.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	34	68,0	68,0	68,0
	5	16	32,0	32,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

X2.5.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	31	62,0	62,0	62,0
	5	19	38,0	38,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

X2.5.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	31	62,0	62,0	62,0
	5	19	38,0	38,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

X2.5.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	34	68,0	68,0	68,0
	5	16	32,0	32,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

X2.6.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	33	66,0	66,0	66,0
	5	17	34,0	34,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

X2.6.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	2,0	2,0	2,0
	4	29	58,0	58,0	60,0
	5	20	40,0	40,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

X2.6.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	4,0	4,0	4,0
	3	3	6,0	6,0	10,0
	4	34	68,0	68,0	78,0
	5	11	22,0	22,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

X2.7.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	2,0	2,0	2,0
	4	35	70,0	70,0	72,0
	5	14	28,0	28,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

X2.7.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	4	8,0	8,0	8,0
	4	33	66,0	66,0	74,0
	5	13	26,0	26,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

X2.7.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	4,0	4,0	4,0
	4	39	78,0	78,0	82,0
	5	9	18,0	18,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Y.1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	2,0	2,0	2,0
	4	38	76,0	76,0	78,0
	5	11	22,0	22,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Y.1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	5	10,0	10,0	10,0
	4	39	78,0	76,0	86,0
	5	6	12,0	12,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Y.1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	10	22,0	22,0	22,0
	3	13	26,0	26,0	48,0
	4	22	44,0	44,0	92,0
Valid	5	5	10,0	10,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Y.2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	2,0	2,0	2,0
	3	1	2,0	2,0	4,0
	4	34	68,0	68,0	72,0
Valid	5	14	28,0	28,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Y.2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	39	78,0	78,0	78,0
	5	11	22,0	22,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Y.2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	6,0	6,0	6,0
	3	12	24,0	24,0	30,0
	4	29	58,0	58,0	88,0
	5	6	12,0	12,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Y.3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	2,0	2,0	2,0
	4	38	76,0	76,0	78,0
Valid	5	11	22,0	22,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Y.3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	2,0	2,0	2,0
	4	40	80,0	80,0	82,0
Valid	5	9	18,0	18,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Y.3.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	4,0	4,0	4,0
	3	13	26,0	26,0	30,0
	4	29	58,0	58,0	88,0
	5	6	12,0	12,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

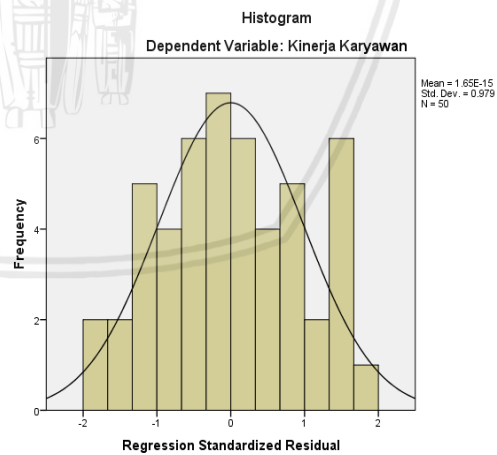
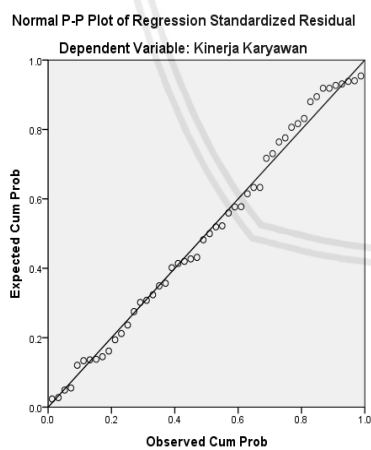
Lampiran 3. Uji Asumsi Klasik

Output Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		50
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	0,0000000
	Std. Deviation	1,62940645
Most Extreme Differences	Absolute	0,065
	Positive	0,050
	Negative	-0,065
Test Statistic		0,065
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

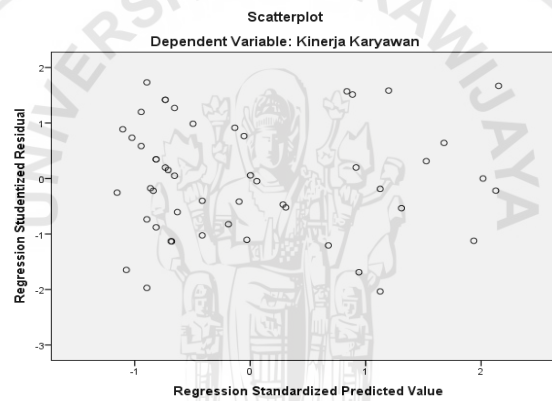
- Test distribution is Normal.
- Calculated from data.
- Lilliefors Significance Correction.
- This is a lower bound of the true significance.



Asumsi Heteroskedastisitas

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	0,713	1,525		0,467	0,642
	Gaya Kepemimpinan	-0,115	0,053	-0,428	-2,007	0,053
	Budaya Organisasi	0,046	0,024	0,375	1,924	0,060

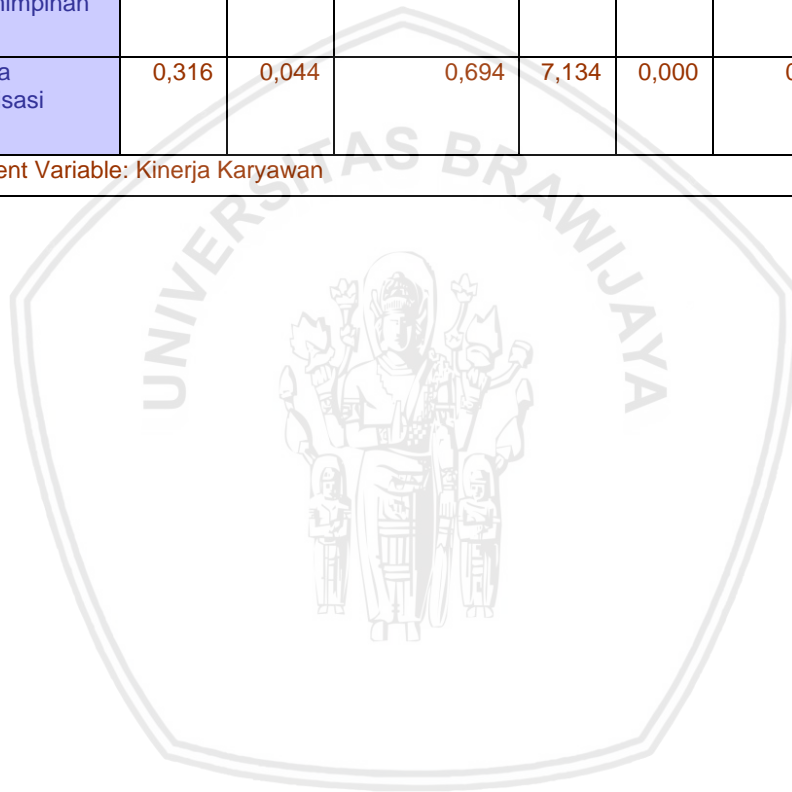
a. Dependent Variable: RES_2



Output Multikolinieritas

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	0,384	2,827		0,136	0,892		
	Gaya Kepemimpinan	0,242	0,097	0,241	2,480	0,017	0,506	1,978
	Budaya Organisasi	0,316	0,044	0,694	7,134	0,000	0,506	1,978

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan



Lampiran 4. Hasil Regresi

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan ^b		Enter

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.880 ^a	0,775	0,766	1,664

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

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	448,407	2	224,203	81,000	.000 ^b
	Residual	130,093	47	2,768		
	Total	578,500	49			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	0,384	2,827		0,136	0,892
	Gaya Kepemimpinan	0,242	0,097	0,241	2,480	0,017
	Budaya Organisasi	0,316	0,044	0,694	7,134	0,000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan