

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,
BUDAYA ORGANISASI DAN KETERLIBATAN KARYAWAN
(*EMPLOYEE ENGAGEMENT*)
TERHADAP KINERJA KARYAWAN
(STUDI KASUS PADA KARYAWAN MARKETING PT. XYZ)**



**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
gelar Magister Manajemen**

Disusun Oleh :
Barta Pelawi
NIM. 017985629

**PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2013**

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI: MAGISTER MANAJEMEN

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Keterlibatan Karyawan (*Employee Engagement*) terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Karyawan Marketing PT. XYZ)** adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Jakarta, 24 Juni 2013
Yang Menyatakan



(Barta Pelawi)
NIM. 017985629

ABSTRAK

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Keterlibatan Karyawan (*Employee Engagement*) Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Karyawan Marketing PT. XYZ)

Barta Pelawi

Universitas Terbuka

Bartapelawi1406@gmail.com

Kata kunci : Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, keterlibatan karyawan (*employee engagement*), kinerja karyawan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, keterlibatan karyawan (*employee engagement*) berdampak positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini bersifat kuantitatif dengan jenis penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian kausalitas. Subyek penelitian adalah karyawan bagian marketing PT. XYZ yang berlokasi di Depok, Jawa Barat. Instrument penelitian menggunakan kuisioner. Jumlah populasi sebanyak 100 orang, diambil sampel keseluruhan dari populasi sebanyak 100 orang. Metode analisis data yang digunakan adalah, analisis regresi berganda, analisis korelasi, koefisien determinasi, uji-t dan uji-f dengan menggunakan program SPSS.

Hasil analisis secara parsial menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan dari variabel Cabang Depok terhadap kinerja kerja karyawan PT. XYZ. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, keterlibatan karyawan (*employee engagement*) terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai $R = 0.978$ nilai ini termasuk dalam korelasi cukup tinggi karena mendekati 1. Dari hasil perhitungan uji t untuk gaya kepemimpinan transformasional yang menghasilkan t hitung = 0,351. Sedangkan nilai t table = 1,66. Nilai t hitung < t tabel dan sig < alpha maka tidak terdapat pengaruh positif antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di PT. XYZ. Dari hasil tes variabel budaya organisasi menghasilkan sig 0,000 dan hasil dari t hitung sebesar 10,584. Maka terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan karena t hitung > t tabel dan sig < alpha. Dari hasil tes variabel *employee engagement* menghasilkan sig 0,000 dan hasil dari t hitung sebesar 2,981. Maka terdapat pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan karena t hitung > t tabel dan sig < alpha.

Hasil analisis secara simultan diperoleh $F = 712,678 > F \text{ table} = 2.7$. Hasil ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh Gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan *employee engagement* secara bersama-sama terhadap Kinerja Karyawan karena F hitung > F tabel dan sig < alpha.

ABSTRACT

**Effect of Transformational Leadership Style, Organizational Culture and Employee Engagement for Employee Performance
(Case Study on Employee Marketing PT. XYZ)**

Barta Pelawi

The Open University

Bartapelawi1406@gmail.com

Keywords: Effect of transformational leadership style, organizational culture, employee engagement, the performance of employees.

This study aims to determine whether the effect of transformational leadership style, organizational culture, employee engagement (employee engagement) had a positive impact on employee performance. This research is quantitative with the kind of research is the type of research kausalitase. Subjects were employees of the marketing of PT. XYZ is located in Depok, West Java. Instrument research using questionnaires. Total population of 100 people, drawn from the entire sample population of 100 people. Data analysis method used is, multiple regression analysis, correlation analysis, the coefficient of determination, t-test and f-test using SPSS.

Partial results of the analysis indicate that there is a positive and significant effect of the variable Branch Depok on the performance of employees of PT. XYZ. Effect of transformational leadership style, organizational culture, employee engagement (employee engagement) on employee performance obtained value of $R = 0.978$ was included in the correlation value is quite high due to near 1. From the calculation of the t test for transformational leadership style which produces $t = 0.351$. While the table t value = 1.66. T value and table $t < \text{sig} < \alpha$ then there is a positive effect between transformal leadership styles on employee performance in PT. XYZ. From the test results produced sig organizational cultural variables and outcomes of 0,000 t count of 10.584. Then there is the influence of organizational culture on employee performance because $t \text{ count} > t \text{ table}$ and $\text{sig} < \alpha$. From the results of the test variables produce sig employee engagement and outcomes of 0,000 t count of 2,981. Then there is the influence of employee engagement to employee performance because $t \text{ count} > t \text{ table}$ and $\text{sig} < \alpha$.

Simultaneous analysis of the results obtained by $F = 712.678 > F \text{ table} = 2.7$. These results indicate that there are significant transformational leadership style, organizational culture and employee engagement together for the Employee Performance $F \text{ count} > F \text{ table}$ and $\text{sig} < \alpha$.

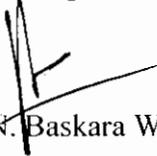
LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Keterlibatan Karyawan (*Employee Engagement*) terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Karyawan Marketing PT. Adira Dinamika Multi Finance Tbk. Cabang Depok)

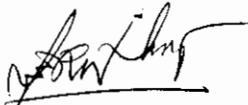
Penyusun TAPM : Barta Pelawi
 NIM : 017985629
 Program Studi : Magister Manajemen
 Hari/Tanggal : Senin/24 Juni 2013

Menyetujui :

Pembimbing II,


 Dr. I.N. Baskara WT

Pembimbing I,


 Dr. Wilfredus B Elu

Mengetahui,

Direktur Program Pascasarjana


 Suciati, M.Sc., Ph.D.
 NIP.19520213 1985032001

Ketua Bidang Ilmu Ekonomi dan Manajemen


 Maya Maria, SE, MM
 NIP.197205011999032003

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI: MAGISTER MANAJEMEN

PENGESAHAN

Nama : Barta Pelawi
NIM : 017985629
Program Studi : Magister Manajemen
Judul Tesis : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Keterlibatan Karyawan (*Employee Engagement*) terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Karyawan Marketing PT. Adira Dinamika Multi Finance Tbk, Cabang Depok)

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji Tesis Program Pascasarjana, Program Studi Magister Manajemen, Universitas Terbuka pada:

Hari/Tanggal : Minggu/14 Juli 2013
W a k t u : 09.00 - 11.00 WIB

dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua Komisi Penguji :
Adrian, MSi



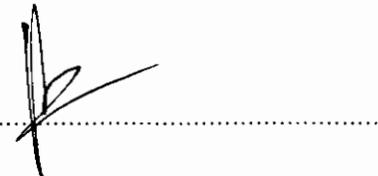
Penguji Ahli :
Prof. Ujang Sumarwan



Pembimbing I :
Dr. Wilfredus B Elu, M.Si



Pembimbing II :
Dr. I.N. Baskara WT



KATA PENGANTAR

Salam sejahtera,

Puji dan syukur penulis tujukan kepada Tuhan Yang Maha Esa karena atas karunia dan kasih sayangNya maka penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Keterlibatan Karyawan (*Employee Engagement*) terhadap Kinerja Karyawan, Studi Kasus pada Karyawan Marketing PT. XYZ.

Penulis menyadari bahwa penyusunan tesis ini masih jauh dari sempurna. Untuk itu penulis berharap adanya masukan dalam rangka menyempurnakan isi ataupun perubahan materi dalam tesis ini.

Dalam kesempatan ini penulis menyampaikan rasa penghargaan dan ucapan terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka Jakarta, Ibu Suciati, M.Sc, Ph.D.
2. Kepala UPBJJ UT Jakarta, Bapak Adi Winata, M.Si, selaku penyelenggara Program Pascasarjana;
3. Pembimbing I, Dr. Wilfredus B Elu dan Pembimbing II, Dr. I.N. Baskara WT. Terima kasih untuk waktu dan bimbingan yang telah diberikan kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
4. Penguji Ahli Prof. Ujang Sumarwan. Terima kasih telah memberikan masukan kepada penulis untuk kesempurnaan tesis ini.
5. Ketua Bidang Ilmu Ekonomi dan Manajemen, Ibu Maya Maria, SE, MM, selaku penanggung jawab program Pascasarjana Universitas Terbuka.
6. Isteri, Anak dan Keluarga yang telah memberikan dukungan baik dalam doa maupun semangat kepada penulis.

7. Segenap Karyawan PT. XYZ yang sudah bersedia memberikan bantuan berupa data-data yang bermanfaat bagi penulis.
8. Dan kepada sahabat maupun seluruh pihak yang telah membantu, yang mungkin terlewatkan dalam penulisan ini penulis mohon maaf yang sebesar-besarnya.

Semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi semua yang membacanya dan dapat di implementasikan baik dalam organisasi kemasyarakatan maupun organisasi di instansi pemerintahan.

Jakarta, Juli 2013

Penulis

Universitas Terbuka

DAFTAR ISI

| | Halaman |
|------------------------------------|---------|
| Lembaran Pernyataan | i |
| Abstrak | ii |
| Abstract | iii |
| Lembaran Persetujuan | iv |
| Lembaran Pengesahan | v |
| Kata Pengantar | vi |
| Daftar Isi | viii |
| Daftar Tabel | x |
| Daftar Gambar | xiii |
| Daftar lampiran | xiv |
| | |
| BAB I PENDAHULUAN | 1 |
| A. Latar Belakang | 1 |
| B. Perumusan Masalah | 8 |
| C. Tujuan Penelitian..... | 9 |
| D. Kegunaan Penelitian | 9 |
| | |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA | 11 |
| A. Kajian Teoritis | 11 |
| B. Penelitian Terdahulu | 29 |
| C. Kerangka Berpikir | 32 |
| D. Definisi Operasional | 40 |
| | |
| BAB III METODE PENELITIAN | 44 |
| A. Desain Penelitian | 44 |
| B. Populasi dan Sampel | 45 |
| C. Prosedur Pengumpulan Data | 45 |
| D. Instrumen Penelitian | 46 |
| E. Metode Analisis Data | 56 |

| | |
|---|-----|
| BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN | 67 |
| A. Deskripsi Hasil Penelitian..... | 67 |
| B. Uji Asumsi Klasik | 90 |
| C. Analisis Hubungan/ Korelasi | 91 |
| D. Analisis Regresi dan Uji Hipotesis | 98 |
| E. Pembahasan Umum Hasil Penelitian | 106 |
| F. Implikasi Hasil Penelitian | 109 |
| | |
| BAB V SIMPULAN DAN SARAN | 115 |
| A. Simpulan | 115 |
| B. Saran | 116 |
| | |
| DAFTAR PUSTAKA | 117 |
| | |
| LAMPIRAN | 122 |

DAFTAR TABEL

| | Halaman |
|--|---------|
| Tabel 1.1 Data Penjualan PT. XYZ (Januari-Desember 2012)..... | 3 |
| Tabel 1.2 Data Penyimpangan Absensi PT. XYZ (Januari 2012 – Desember 2012)... | 6 |
| Tabel 1.3 Turn Over Karyawan PT. XYZ | 7 |
| Tabel 2.1 Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional | 47 |
| Tabel 2.2 Variabel Budaya Organisasi | 48 |
| Tabel 2.3 Variabel Keterlibatan Karyawan (<i>Employee Engagement</i>) | 49 |
| Tabel 2.4 Variabel Kinerja Karyawan | 49 |
| Tabel 3.1 Interpretasi Indeks Korelasi | 50 |
| Tabel 3.2 Item Valid dan Tidak Valid Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional | 54 |
| Tabel 3.3 Item Valid dan Tidak Valid Variabel Budaya Organisasi..... | 57 |
| Tabel 3.4 Item Valid dan Tidak Valid Keterlibatan Karyawan (<i>Employee Engagement</i>) | 59 |
| Tabel 3.5 Item Valid dan Tidak Valid <i>Employee Engagement</i> (2)..... | 60 |
| Tabel 3.6 Item Valid dan Tidak Valid <i>Employee Engagement</i> (3) | 61 |
| Tabel 3.7 Item Valid dan Tidak Valid Variabel Kinerja Karyawan..... | 63 |
| Tabel 3.8 Item Valid dan Tidak Valid Variabel Kinerja Karyawan (2)..... | 64 |
| Tabel 3.9 Hasil Perhitungan Reliabilitas | 68 |
| Tabel 4.1 Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin..... | 70 |
| Tabel 4.2 Profil Responden Berdasarkan Status Pernikahan | 70 |
| Tabel 4.3 Profil Responden Berdasarkan Usia | 71 |

| | | |
|------------|--|----|
| Tabel 4.4 | Profil Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan | 71 |
| Tabel 4.5 | Profil Responden Berdasarkan Agama | 72 |
| Tabel 4.6 | Profil Responden Berdasarkan Etnis/Suku | 72 |
| Tabel 4.7 | Profil Responden Berdasarkan Jabatan | 73 |
| Tabel 4.8 | Profil Responden Berdasarkan Masa Kerja..... | 73 |
| Tabel 4.9 | Profil Responden Berdasarkan Status Karyawan | 74 |
| Tabel 4.10 | Kriteria Persentase Skor Tanggapan Responden Terhadap Skor Ideal | 75 |
| Tabel 4.11 | Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan | 75 |
| Tabel 4.12 | Tanggapan Responden Terhadap Kinerja Karyawan..... | 78 |
| Tabel 4.13 | Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional | 78 |
| Tabel 4.14 | Tanggapan Responden Terhadap Gaya Kepemimpinan Transformasional.. | 82 |
| Tabel 4.15 | Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi..... | 83 |
| Tabel 4.16 | Tanggapan Responden Terhadap Budaya Organisasi..... | 87 |
| Tabel 4.17 | Distribusi Frekuensi Variabel <i>Employee Engagement</i> | 88 |
| Tabel 4.18 | Tanggapan Responden Terhadap Keterlibatan Karyawan (<i>Employee Engagement</i>)..... | 89 |
| Tabel 4.19 | Korelasi Variabel | 92 |
| Tabel 4.20 | Sifat Hubungan Bivariat X1, X2, X3, dan Y..... | 97 |
| Tabel 4.21 | Uji T | 98 |
| Tabel 4.22 | Hasil Perhitungan Uji t Statistik Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan berdasarkan harga koefisien t dan signifikansi t | 99 |
| Tabel 4.23 | Hasil Perhitungan Uji t Statistik Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan berdasarkan harga koefisien t dan | |

| | |
|---|-----|
| signifikansi t | 101 |
| Tabel 4.24 Hasil Perhitungan Uji t Statistik Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan berdasarkan harga koefisien t dan signifikansi t | 102 |
| Tabel 4.25 Uji F | 102 |
| Tabel 4.26 Hasil Perhitungan Uji F- Statistik Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan berdasarkan harga koefisien F dan signifikansi F | 103 |
| Tabel 4.27 Koefisien Korelasi | 104 |
| Tabel 4.28 Analisis Regresi Linier | 104 |
| Tabel 4.29 Rangkuman Pengaruh X1, X2, dan X3 terhadap Y | 106 |

DAFTAR GAMBAR

| | | |
|------------|--|----|
| Gambar 2.1 | Model Penelitian | 3 |
| Gambar 4.1 | Struktur Organisasi PT. XYZ | 69 |
| Gambar 4.2 | Hasil Uji Normalitas melalui Normal P-Plots..... | 90 |

Universitas Terbuka

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Surat Kepada Responden
- Lampiran 2 Kuisisioner Penelitian
- Lampiran 3 Hasil Pengolahan Data

Universitas Terbuka

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan aset penting bagi organisasi karena perannya sebagai subyek pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional organisasi. Agar organisasi dapat bertahan dan memiliki masa depan maka organisasi harus mampu berubah sesuai tantangan waktu sehingga mampu menghadapi tantangan global dan tantangan persaingan yang ada.

Sumber daya yang dimiliki oleh organisasi seperti modal, metode dan mesin tentulah akan memberikan hasil yang optimum apabila didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas.

Kriteria sumber daya manusia yang ideal dalam sebuah organisasi adalah menjadi penting dimana kompetensi yang dimiliki menjadi ukuran, baik secara pengetahuan (*knowledge*) maupun secara pengalaman (*skill*) sehingga mereka mampu melaksanakan peran dan tugasnya dengan baik dan maksimal sesuai tuntutan organisasi. Suatu organisasi membutuhkan sumberdaya manusia yang berkualitas dan bekerja efektif, serta mempunyai kemampuan mensinergikan seluruh potensi dan reources untuk mencapai tujuan organisasi (Maryoto,200:5).

Karyawan adalah sumber daya yang menjadi salah satu aset berharga bagi perusahaan, karena perannya dalam mendayagunakan segala sumberdaya lainnya maupun *resources* yang ada. Produktivitas karyawan menjadi ukuran dalam kinerja perusahaan, karena produktivitas seorang karyawan menjadi penentu dalam produktivitas team dan selanjudnya menentukan produktivitas perusahaan

secara keseluruhan. Adapun produktivitas seorang karyawan terlihat dari tingkat kinerja yang ditampilkannya di dalam perusahaan, dimana perilaku karyawan tersebut yang menjadi indikator produktivitas (Sulistiyani, 2009:13)

Kinerja karyawan merupakan pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang, Whitmore (Rivai, 2004:309). Dengan kata lain, kinerja adalah suatu perbuatan, suatu prestasi atau suatu pameran umum keterampilan.

Cushway (Rivai, 2004:309) menerangkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil penilaian bagaimana seseorang telah bekerja dibandingkan dengan target yang telah ditentukan, dan merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Pelaksanaan kinerja karyawan PT. XYZ menunjukkan hal baik. Ini terlihat dari data-data penjualan dari bulan Januari 2012 sampai dengan Desember 2012 dengan rata-rata persentase pencapaian berbanding dengan target adalah 101% selama satu tahun, Artinya kinerja karyawan marketing PT. XYZ sudah baik. Data Penjualan PT. XYZ tahun 2012 dapat dilihat pada tabel 1.1.

Tabel 1.1 Data Penjualan PT. XYZ (Januari-Desember 2012)

| NO | BULAN | TARGET (UNIT) | PENCAPAIAN (UNIT) | PERSENTASE PENCAPAIAN (TARGET:PENCAPAIAN) |
|----|-----------|---------------|-------------------|---|
| 1 | Januari | 2.608 | 3.001 | 115% |
| 2 | Februari | 2.515 | 3.011 | 120% |
| 3 | Maret | 2.813 | 3.019 | 107% |
| 4 | April | 2.841 | 3.031 | 107% |
| 5 | Mei | 3.004 | 2.956 | 98% |
| 6 | Juni | 3.150 | 2.724 | 86% |
| 7 | Juli | 3.417 | 2.737 | 80% |
| 8 | Agustus | 2.841 | 2.431 | 86% |
| 9 | September | 2.632 | 2.739 | 104% |
| 10 | Oktober | 2.786 | 2.502 | 90% |
| 11 | November | 2.746 | 2.720 | 99% |
| 12 | Desember | 2.579 | 3.380 | 131% |

Sumber: Data Penjualan PT. XYZ (2012).

Kinerja yang baik biasanya dilatarbelakangi oleh kepemimpinan yang baik. Menurut Robbins (Makmuri, 2005:318), kepemimpinan atau *leadership* adalah kemampuan seseorang dalam memengaruhi suatu kelompok untuk menuju pencapaian tujuan kelompok. Sementara Husaini (2003:275) memberi pandangan mengenai kepemimpinan sebagai suatu ilmu dan seni mempengaruhi orang atau kelompok untuk bertindak seperti yang diharapkan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Kepemimpinan memiliki beberapa unsur, yakni kemampuan dalam mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok, dan kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau orang lain untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok (Kartini, 2009:57).

Tondok dan Rita, 2004:37 menerangkan, gagasan awal mengenai gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional ini dikembangkan oleh James MacFregor Gurns yang menerapkannya dalam konteks politik. Selanjutnya disempurnakan serta diperkenalkan ke dalam konteks organisasional oleh Bernard Bass. Gagasan bahwa kebutuhan karyawan yang lebih rendah, seperti kebutuhan fisiologis dan rasa aman hanya dapat dipenuhi melalui praktik gaya kepemimpinan transaksional. Sebaliknya, kebutuhan yang lebih tinggi, seperti harga diri dan aktualisasi diri, hanya dapat dipenuhi melalui praktik gaya kepemimpinan transformasional.

Menurut Bass dalam Tondok dan Rita (2004:37), bahwa karakteristik kepemimpinan transaksional terdiri atas dua aspek, yaitu imbalan kontingen, dan manajemen eksepsi. Kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan di

mana seorang pemimpin memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Hubungan pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja, dan penghargaan. Sementara gaya kepemimpinan transformasional merupakan faktor penentu yang mempengaruhi sikap, persepsi, dan perilaku karyawan dimana terjadi peningkatan kepercayaan kepada pemimpin, motivasi, kepuasan kerja dan mampu mengurangi sejumlah konflik yang sering terjadi dalam suatu organisasi.

Penelitian ini menggunakan variable gaya kepemimpinan transformasional karena dalam pelaksanaan tugas para atasan, secara umum menggunakan gaya kepemimpinan transformasional yang menstimulasi dan menginspirasi bawahan untuk mencapai hasil yang luar biasa dan dalam prosesnya mengembangkan kapasitas kepemimpinan mereka. Seorang pemimpin transformasional membantu bawahannya bertumbuh dan berkembang dan merespon kebutuhan-kebutuhan individu dengan meluruskan tujuan-tujuan individu, pemimpin, kelompok, dan organisasi secara lebih besar (Bass & Riggio, 2006:3).

Seorang pimpinan menunjukkan sikap atau gaya kepemimpinan yang diterapkannya dalam menjalankan roda organisasi atau perusahaan. Apabila gaya kepemimpinan yang diterapkan sesuai dengan keadaan atau kondisi karyawan yang dipimpin, tentunya karyawan tersebut akan dengan sendirinya mau terlibat dalam setiap pekerjaan dan secara sukarela melakukan berbagai hal yang dapat meningkatkan kinerja yang secara total akan meningkatkan kinerja perusahaan.

Organisasi sebagai kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, bekerja secara terus

menerus untuk mencapai tujuan (Robbins, 2006:56). Akibat terjadinya interaksi dengan karakteristik masing-masing, serta banyak kepentingan yang membentuk gaya hidup, pola perilaku, dan etika kerja, maka kesemuanya akan mencirikan kondisi suatu organisasi. Organisasi dikatakan berhasil apabila mencapai tujuan serta mampu memenuhi tanggung jawab sosialnya akan sangat tergantung pada para pemimpin, keunggulan sumber daya manusia dan budaya organisasi.

PT. XYZ memiliki nilai-nilai dan budaya organisasi yang telah diterapkan sejak lama. Penerapan budaya organisasi berhubungan dengan disiplin karyawan, salah satunya adalah mengenai disiplin kehadiran. Berdasarkan analisa kehadiran yang ada di PT. XYZ, masih ditemukan adanya penyimpangan dari aturan yang berlaku, penyimpangan absensi yang dilakukan karyawan selama bulan Januari 2012 sampai dengan Desember 2012, diantaranya: tidak absen masuk dan pulang sebanyak 3.967 kali, tidak absen masuk sebanyak 17 kali, tidak absen pulang sebanyak 14.798 kali, datang terlambat sebanyak 4.315 kali, pulang lebih awal sebanyak 947 kali. Secara total penyimpangan absensi selama tahun 2012 adalah sebanyak 24.044 kali. Penyimpangan ini bisa jadi mencerminkan belum maksimalnya penerapan kekuatan budaya organisasi yang dimiliki perusahaan. Data Penyimpangan Absensi PT. XYZ tahun 2012 dapat dilihat pada tabel 1.2.

| Tabel 1.2 Data Penyimpangan Absensi PT. XYZ | | | | | | | | | | | | | | |
|---|------------------------------|-----------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|
| (Januari 2012 - Desember 2012) | | | | | | | | | | | | | | |
| NO | Jenis Penyimpangan Absensi | BULAN (SATUAN = KALI) | | | | | | | | | | | | Total |
| | | Jan | Feb | Mar | Apr | Mei | Jun | Jul | Ags | Sep | Okt | Nov | Des | |
| 1 | Tidak Absen Masuk dan Pulang | 3 | 671 | 116 | 211 | 268 | 371 | 306 | 293 | 448 | 386 | 450 | 444 | 3967 |
| 2 | Tidak Absen Masuk | 13 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 17 |
| 3 | Tidak Absen Pulang | 32 | 871 | 1070 | 946 | 1170 | 1276 | 1445 | 1236 | 1454 | 1706 | 1686 | 1906 | 14798 |
| 4 | Datang Terlambat | 10 | 377 | 189 | 266 | 352 | 402 | 607 | 456 | 448 | 396 | 367 | 445 | 4315 |
| 5 | Pulang Lebih Awal | 30 | 1 | 11 | 99 | 58 | 108 | 92 | 12 | 127 | 96 | 132 | 181 | 947 |
| TOTAL | | 88 | 1920 | 1386 | 1522 | 1848 | 2157 | 2454 | 1997 | 2477 | 2584 | 2635 | 2976 | 24044 |

Berikut ini peneliti sampaikan data *turn-over* (keluar-masuk) karyawan PT. XYZ terdapat 90 karyawan yang keluar dari bulan Januari 2012 sampai dengan Desember 2012 dengan jumlah karyawan perbulan: 3, 11, 7, 7, 5, 6, 7, 13, 8, 7, 11, 5. Dimana kalau dipersentasekan dengan jumlah karyawan yang ada pada bulan Desember 2012 sebanyak 287 karyawan maka Persentase karyawan resign pertahunnya adalah 29,5%. Data Turn-Over (Keluar Masuk) Karyawan PT. XYZ tahun 2012 dapat dilihat pada tabel 1.3.

Tabel 1.3. Turn Over Karyawan PT. XYZ

| NO | BULAN | JUMLAH RESIGN |
|--------------|-----------|---------------|
| 1 | Januari | 3 |
| 2 | Februari | 11 |
| 3 | Maret | 7 |
| 4 | April | 7 |
| 5 | Mei | 5 |
| 6 | Juni | 6 |
| 7 | Juli | 7 |
| 8 | Agustus | 13 |
| 9 | September | 8 |
| 10 | Oktober | 7 |
| 11 | November | 11 |
| 12 | Desember | 5 |
| TOTAL | | 90 |

Sumber: Data Penjualan PT. XYZ (2012).

Banyaknya karyawan keluar akan berdampak kepada biaya *turn-over* karyawan, yang terdiri dari biaya pemutusan hubungan kerja, biaya pemasangan iklan, biaya test, biaya medical, biaya training dan biaya agar karyawan tetap diperusahaan. Bahkan akan berdampak pada hilangnya produktivitas atau kinerja karyawan dan biaya lembur karena menggantikan pekerjaan karyawan yang keluar (McKinney, 2007:53).

Employee engagement atau keterlibatan karyawan merupakan gabungan kepuasan kerja dan komitmen karyawan. Dimana kepuasan kerja mengacu kepada elemen emosional atau sikap sedangkan komitmen lebih melibatkan pada elemen motivasi dan fisik. *Employee engagement* memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja pada level yang lebih tinggi, energi ini berupa komitmen terhadap organisasi, rasa memiliki pekerjaan dan kebanggaan, usaha yang lebih (waktu dan energi), semangat, keterlibatan, dan komitmen dalam melaksanakan pekerjaan (Schmidt, 2004: 2).

PT. XYZ, merupakan perusahaan pembiayaan konsumen didirikan pada tahun 1990 dan mulai beroperasi secara komersial sejak diperolehnya izin usaha sebagai perusahaan pembiayaan dari Menteri Keuangan Republik Indonesia pada tahun 1991 dan melakukan kegiatan usaha dalam bidang sewa guna usaha, anjak piutang, pembiayaan konsumen dan penerbitan kartu kredit. Pada saat ini kegiatan usaha perusahaan terutama dalam bidang pembiayaan konsumen.

Hingga akhir tahun 2012, perusahaan memiliki 698 jaringan usaha yang berlokasi di wilayah Sumatera, Kalimantan, Sulawesi, Bali, Nusa Tenggara, Jabodetabekser, Jawa Barat, Jawa Tengah, Jawa Timur dan Papua. Jumlah karyawan PT. XYZ, yakni 28.093 karyawan yang tersebar di seluruh unit bisnis di Indonesia.

Penelitian mengenai beberapa variabel ini akan dilakukan di salah satu cabang PT. XYZ dengan total karyawan perbulan Februari 2013 adalah 305 orang. Terdiri dari 1 orang manager, 4 orang deputy branch manager, 107 orang dari divisi marketing, 22 orang dari divisi credit, 124 orang dari divisi collection, dan 47 dari divisi operation.

Berdasarkan hasil penelitian sementara, maka peneliti berkeinginan untuk menguji dan membuktikan mengenai variabel gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, keterlibatan karyawan (*employee engagement*), dan kinerja karyawan. Dengan demikian penelitian ini berjudul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Keterlibatan Karyawan (*Employee Engagement*) terhadap Kinerja Karyawan, Studi Kasus pada Karyawan Marketing PT. XYZ.

B. Perumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap *employee engagement* dan dampaknya terhadap kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di PT. XYZ?
2. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan karyawan di PT. XYZ?
3. Bagaimana pengaruh keterlibatan karyawan (*employee engagement*) terhadap kinerja karyawan di PT. XYZ?
4. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan keterlibatan karyawan (*employee engagement*) terhadap kinerja karyawan karyawan di PT. XYZ?

Penulis membatasi penulisan tesis ini pada penelitian mengenai gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan keterlibatan karyawan

(*employee engagement*) sebagai variabel bebas (*independent*), dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat (*dependent*). Batasan atau karakteristik dari subjek penelitian yang hendak diteliti ini adalah karyawan marketing PT. XYZ dengan status karyawan tetap maupun tidak tetap, minimal berpendidikan SLTA, serta berusia antara 20-50 tahun, dimana penelitian dijalankan pada tahun 2013.

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah, maka penelitian ini mempunyai tujuan sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di PT. XYZ
2. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan karyawan di PT. XYZ
3. Untuk menganalisis pengaruh keterlibatan karyawan (*employee engagement*) terhadap kinerja karyawan di PT. XYZ
4. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan karyawan di PT. XYZ

D. Kegunaan Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat serta menambah wacana keilmuan dalam salah satu bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai gaya kepemimpinan transformasional, budaya

organisasi, keterlibatan karyawan (*employee engagement*), kinerja karyawan, dan juga sebagai bahan referensi bagi penelitian selanjutnya.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dan mampu memberikan masukan dan pertimbangan yang sangat berharga (referensi) kepada pihak perusahaan pada khususnya dan kepada khalayak ramai pada umumnya untuk menentukan arah kebijakan pihak manajemen dalam rangka meningkatkan gaya kepemimpinan yang lebih efektif dan efisien untuk dapat diterapkan oleh para pimpinan (atasan) perusahaan atau organisasi, menerapkan budaya organisasi secara baik, meningkatkan keterlibatan karyawan (*employee engagement*), dan meningkatkan kinerja karyawan secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1 Kinerja Karyawan

a. Definisi Kinerja Karyawan

Kinerja adalah suatu cara kerja atau prestasi kerja. Selanjutnya juga disebut unjuk kerja, yang berarti cara, perilaku, penampilan dalam bekerja (Kamus Besar Bahasa Indonesia, 2003:312). Dilihat dari pengertiannya, kinerja pada dasarnya adalah hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dengan dibandingkan standar, target atau kriteria yang tertentu terlebih dahulu (Suprihanto, 2000:71). Dari pengalaman ini, kinerja karyawan diartikan pada dimensi hasil yaitu merupakan hasil prestasi atau hasil kerja.

Sulistiyani (2009:223), kinerja karyawan merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Maluyu Hasibuan (2001:34) mengemukakan kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai karyawan dalam melaksanakan tugas tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Kinerja merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Rivai, 2004:309).

Menurut Mathis dan Jackson (Sadeli dan Prawira, 2001:78), menyatakan bahwa kinerja karyawan pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak

dilakukan karyawan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu kemampuan individu, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan hubungan mereka dengan organisasi.

Menurut Maryoto (2000:91), kinerja karyawan adalah hasil kerja selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misal standar, target atau sasaran atau kriteria yang telah disepakati bersama. Gibson (2001:70) menyatakan kinerja karyawan adalah hasil yang diinginkan dari perilaku. Kinerja individu merupakan dasar dari kinerja organisasi.

Dengan memperhatikan pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah perilaku, yaitu yang ditunjukkan melalui penampilan atau unjuk kerja (*performance*). Sedangkan secara terminologi pengertian kinerja di atas dapat disimpulkan sebagai hasil atau taraf kesuksesan yang dicapai seseorang dalam bidang pekerjaannya menurut kriteria tertentu dan dievaluasi oleh orang-orang tertentu terutama atasan karyawan yang bersangkutan.

b. Dimensi Kinerja Karyawan

Menurut Mitchel dan Larson (2001:21) sebagaimana dikutip Riduwan (2008:189) mengemukakan dalam suatu kinerja (*area of performance*), tentang aspek-aspek kinerja (*performance*) meliputi:

- 1) Kualitas hasil kerja (*quality of work*) adalah suatu hasil yang dapat diukur dengan efektifitas dan efisiensi suatu pekerjaan yang dilakukan oleh sumber daya manusia atau sumber daya lainnya dalam pencapaian tujuan atau sasaran perusahaan dengan baik dan berdaya guna.
- 2) Kemampuan (*capability*) adalah kemampuan sebagai suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan.

- 3) Prakarsa (*initiative*) adalah usaha mengembangkan dan memberdayakan sektor kreativitas daya pikir manusia, untuk merencanakan ide atau buah pikiran menjadi konsep yang baru yang pada gilirannya diharapkan dapat berdaya guna dan bermanfaat dalam dunia kerja.
- 4) Komunikasi (*communication*) adalah suatu proses di dalam upaya membangun saling pengertian, kerjasama tim dan *networking*.
- 5) Ketepatan waktu (*promptness*) adalah kesesuaian dan konsistensi yang terkait dengan penataan rencana kegiatan/rencana kerja, ketepatan rencana kerja dengan hasil kerja, ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas pekerjaan.

c. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2005:65), faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan antara lain :

- 1) Faktor kemampuan, secara psikologis kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
- 2) Faktor motivasi, terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.

Menurut Mc. Cleland (Mangkunegara, 2005:68), ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kerja. Motif berprestasi

adalah suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji. Selanjutnya terdapat enam karakteristik dari seseorang yang memiliki motif yang tinggi yaitu :

- 1) Memiliki tanggung jawab yang tinggi.
- 2) Berani mengambil resiko.
- 3) Memiliki tujuan yang realistis.
- 4) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuan.
- 5) Memanfaatkan umpan balik yang kongkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukan.
- 6) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

2 Gaya Kepemimpinan Transformasional

a. Definisi Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Robbins (Makmuri, 2005:318) kepemimpinan atau *leadership* didefinisikan sebagai kemampuan seseorang dalam memengaruhi suatu kelompok untuk menuju pencapaian tujuan kelompok. Sedangkan menurut Husaini (2003:275) kepemimpinan adalah suatu ilmu dan seni mempengaruhi orang atau kelompok untuk bertindak seperti yang diharapkan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Menurut Kartini (2009:57) kepemimpinan memiliki beberapa unsur, yakni kemampuan dalam mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok, dan

kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau orang lain untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok.

Pemimpin transformasional adalah seorang pemimpin yang menstimulasi dan menginspirasi para bawahannya untuk mencapai hasil yang luar biasa dan dalam prosesnya mampu mengembangkan kemampuan mereka sendiri. Pemimpin transformasional membantu perkembangan bawahannya, mengembangkannya menjadi para pemimpin, memberikan kebutuhan-kebutuhan bawahannya, memberikan kuasa kepada mereka dan meluruskan tujuan organisasi, dan tujuan individu bawahan, pemimpin, kelompok, dan organisasi yang lebih besar. Pemimpin transformasional memberikan perhatiannya pada mobilitas dan pengarahan terhadap bawahan dalam pengembangan yang lebih tinggi (*transendental*) (Bass dalam Akhsan dan Nina, 2009:2).

Gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang memotivasi para bawahannya untuk bekerja mencapai tujuan-tujuan yang lebih tinggi atau aktualisasi diri daripada untuk mencapai minat pribadi semata. Dan juga sebagai gaya kepemimpinan yang mengkonsentrasikan usaha mereka pada tujuan jangka panjang, menempatkan nilai dan menekankan pada pengembangan visi, melakukan perubahan atau meluruskan sistem yang telah ada, serta melatih para bawahan untuk mengambil tanggung jawab yang lebih besar untuk perkembangan mereka sendiri juga perkembangan orang lain (Bass dalam Akhsan dan Nina, 2009:3).

Bass (Levy, 2006:409) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai suatu bentuk gaya kepemimpinan yang mana interaksi antara pemimpin dan bawahan dapat menaikkan keduanya pada level motivasi dan moralitas yang

lebih tinggi daripada mereka yang mencapainya secara individu. Pengaruhnya, pemimpin transformasional mencoba memotivasi bawahan untuk melebihi minat dan harapan pribadi mereka dan mencapai sesuatu lebih daripada yang mereka pikirkan mungkin atau dapat terjadi.

Sedangkan menurut Makmuri (2005:348) gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang memberikan pertimbangan perseorangan, stimulasi intelektual, serta memiliki kharisma yang sangat tinggi. Gaya kepemimpinan transformasional memberikan dorongan pada bawahan untuk melakukan kinerja yang diharapkan dengan melakukan stimulasi intelektual dan menginspirasi para bawahannya untuk melebihi minat-minat pribadi mereka demi tujuan, misi, dan visi kolektif yang lebih tinggi.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional adalah suatu sikap atau gaya pemimpin yang memotivasi dan mengarahkan bawahannya untuk mencapai tujuan-tujuan hidup yang lebih tinggi (aktualisasi diri) serta mampu membuat perubahan-perubahan (transformasi) pada diri bawahan agar dapat bekerja secara efektif dan efisien.

b. Aspek-aspek Gaya Kepemimpinan Transformasional

Interaksi antara pemimpin dengan bawahannya ditandai oleh pengaruh pemimpin untuk mengubah perilaku bawahannya untuk menjadi seorang yang merasa mampu dan bermotivasi tinggi, serta berupaya mencapai prestasi kerja yang tinggi dan bermutu. Beberapa tingkat dari aspek-aspek gaya kepemimpinan transformasional telah dikembangkan sebagai perbaikan yang dibuat dalam konseptualisasi dan pengukuran pada gaya kepemimpinan transformasional.

Berikut ini adalah penjelasan mengenai kelima aspek gaya kepemimpinan transformasional (Bass & Avolio dalam Munandar, 2006:200), yakni:

1) *Attributed Charisma*

Pemimpin mendahulukan kepentingan perusahaan dan kepentingan orang lain daripada kepentingan dirinya sendiri. Ia sebagai pemimpin perusahaan bersedia memberikan pengorbanan untuk kepentingan perusahaan dan menimbulkan kesan kepada bawahannya bahwa ia memiliki keahlian untuk melakukan tugas pekerjaannya, sehingga patut dihargai. Bawahan memiliki rasa bangga dan merasa tenang berada dekat dengan pemimpinnya. Pemimpin juga dapat merasa tenang menghadapi situasi yang kritis dan yakin dapat berhasil mengatasi permasalahan tersebut.

2) *Inspirational Leadership*

Pemimpin mampu menumbuhkan inspirasi pada bawahannya antara lain dengan menentukan standar-standar tinggi dalam memberikan keyakinan bahwa tujuan organisasi dapat dicapai serta mampu mengkomunikasikan harapan (visi) yang tinggi terhadap masa depan. Bawahan merasa mampu melakukan tugas pekerjaannya dan mampu memberikan berbagai macam gagasan. Sehingga mereka merasa diberi inspirasi dan termotivasi oleh pemimpinnya.

3) *Intellectual Stimulation*

Pemimpin transformasional mampu merangsang upaya bawahannya untuk menjadi inovatif dan kreatif dengan penerimaan berbagai usul, membongkai masalah, dan mencari pendekatan-pendekatan yang baru terhadap situasi yang lama dalam organisasi. Bawahan merasa bahwa

pemimpin mendorong mereka untuk memikirkan kembali cara kerja mereka dan mencari cara baru dalam melaksanakan tugas serta mendapatkan cara baru dalam mempersepsi tugas-tugas mereka. Seorang pemimpin transformasional dapat menumbuhkan ide-ide baru kepada bawahan untuk menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang dihadapi.

4) *Individualized Consideration*

Bawahan merasa diperhatikan dan diperlakukan secara khusus oleh pemimpinnya. Pemimpin memperlakukan setiap bawahannya sebagai seorang pribadi dengan kecakapan, kebutuhan, dan keinginannya masing-masing. Ia memberikan nasihat yang bermakna, memberikan pelatihan yang diperlukan, dan bersedia mendengarkan pandangan dan keluhan mereka.

5) *Idealized Influence*

Pemimpin melalui pembicaraan, berusaha mempengaruhi bawahannya dengan menekankan pentingnya nilai-nilai dan keyakinan, pentingnya keikatan pada keyakinan (*belief*), perlu dimilikinya tekad mencapai tujuan, serta perlu diperhatikan akibat-akibat moral dan etik dari keputusan yang diambil. Berusaha menekankan kepada bawahan mengenai pentingnya keyakinan untuk mencapai tujuan serta mampu mempertimbangkan akibat-akibat moral dan etik dari keputusan yang diambil.

Pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional memiliki beberapa kriteria, yaitu: memiliki kharisma, mampu menjadi inspirasi bagi bawahannya, mampu memberikan stimulus pengetahuan, mampu membimbing bawahannya, dan memiliki pengaruh ideal untuk mencapai tujuan perusahaan.

3 Budaya Organisasi

a. Definisi Budaya Organisasi

Menurut O'Reilly, Chatman, dan Caldwell (Munandar, 2006:141), budaya organisasi ialah suatu bentuk acuan interaksi para anggota organisasi dan bentuk acuan interaksi dengan pihak luar, Bentuk acuan itu adalah nilai, norma -norma, dan aturan-aturan sebagai dasar para anggota untuk berpikir dan berperilaku. Maka hakikatnya budaya organisasi adalah alat untuk menafsirkan dan mereaksi kondisi obyektif, dan budaya organisasi dapat dijadikan sumber tenaga kerja keunggulan kompetitif. Sedangkan menurut Robbins (Siswanto dan Sucipto, 2008:141) budaya organisasi sebagai nilai-nilai dominan yang didukung oleh organisasi atau falsafah yang menuntut kebijaksanaan organisasi terhadap pegawai dan pelanggan, bagaimana pekerjaan dilakukan ditempat kerja dan asumsi terhadap kepercayaan dasar yang terdapat di antara anggota organisasi.

Pendapat yang sama dikemukakan oleh Schein (Munandar, 2006:262) yang menjelaskan bahwa budaya organisasi terdiri dari asumsi-asumsi dasar yang dipelajari baik sebagai hasil memecahkan masalah yang timbul dalam proses penyesuaian dengan lingkungan, maupun sebagai hasil memecahkan masalah yang timbul dari dalam organisasi, antar unit-unit organisasi yang berkaitan dengan intergrasi. Budaya timbul sebagai hasil belajar bersama dari para anggota organisasi agar tetap bertahan. Asumsi-asumsi yang dianggap absah diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat dalam hal mengamati, memikirkan dan merasakan dalam hubungannya dengan masalah-masalah tersebut.

Sedangkan menurut Tossi, Rizzo, dan Carroll (Munandar, 2006:263) budaya organisasi adalah cara-cara berfikir, berperasaan dan bereaksi berdasarkan pola-pola tertentu yang ada dalam organisasi atau yang ada pada bagian-bagian organisasi. Menurut Kotter dan Heskett (Ilies, 2010:12) budaya sebagai totalitas perilaku, kesenian, kepercayaan, kelembagaan dan semua produk lain dari karya dan pemikiran manusia yang mendirikan masyarakat atau produk yang ditransmisikan bersama. Budaya muncul dalam dua tingkatan, yaitu tingkatan yang kurang terlihat berupa nilai-nilai yang dianut oleh anggota kelompok yang cenderung bertahan meskipun anggotanya sudah diganti. Nilai-nilai ini sangat sukar berubah dan anggota organisasi seringkali tidak menyadari karena banyaknya nilai. Tingkatan yang lebih terlihat berupa pola gaya perilaku organisasi, dimana orang-orang baru masuk dan terdorong untuk mengikutinya.

Sementara Siegel dan Marconi (Adhitya, 2012:19) mengartikan budaya sebagai *“the way of life of society”* didalamnya terdapat system kepercayaan, model perilaku berfikir, pengetahuan teknis dan paduan bagaimana seseorang harus bersikap yang diterima secara umum dalam masyarakat.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah keyakinan bersama dan nilai bersama yang memberikan makna bagi anggota sebuah institusi dan menjadikan keyakinan serta nilai tersebut sebagai aturan dan pedoman berperilaku di dalam organisasi, untuk mencapai tujuan organisasi.

b. Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi mendorong terciptanya komitmen organisasi dan meningkatkan konsistensi sikap karyawan. Dari sudut pandang karyawan, budaya

menjadi bermanfaat karena budaya organisasi tersebut mengurangi keambiguan. Budaya organisasi menyampaikan kepada karyawan bagaimana pekerjaan dilakukan dan hal apa saja yang bernilai penting.

Melaksanakan budaya organisasi mempunyai arti penting karena akan merubah sikap dan perilaku sumber daya manusia untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi dalam menghadapi masa depan. Dalam bukunya, Robbins (1996:294) menyatakan budaya memiliki beberapa fungsi di dalam organisasi, yaitu:

- 1) Budaya sebagai tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
- 2) Budaya dapat dijadikan sebagai identitas bagi anggota organisasi.
- 3) Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri pribadi masing-masing.
- 4) Budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat.
- 5) Sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memadu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

c. Tipologi Budaya Organisasi

Dalam konteks budaya organisasi terdapat tipologi budaya yang erat hubungannya dengan karakteristik budaya organisasi. Jeffry Sonnenfeld dari Universitas Emory sebagaimana dijelaskan oleh Robbins (1996:290) menjelaskan empat tipe budaya organisasi, yaitu sebagai berikut :

1) Tipe akademi

Akademi adalah tempat untuk orang yang ingin menguasai pekerjaan baru yang diterimanya. Perusahaan ini suka merekrut para lulusan muda universitas, anggota mereka banyak pelatihan istimewa, kemudian dengan seksama mengemudikan mereka melalui ribuan pekerjaan khusus dalam fungsi tertentu, seperti IBM, Coca Cola dan General Motors.

2) Tipe kelab

Menurut Sonnenfeld, kelab menaruh nilai tinggi pada kecocokan dalam sistem kesetiaan dan pada komitmen, Senioritas merupakan kunci pada kelab-kelab. Usia dan pengalaman diperhitungkan. Kontras dengan akademi, kelab menumbuh manager sebagai generalis. Seperti Delta Airlines, badan pemerintahan, dan militer.

3) Tipe bisbol

Tipe bisbol memandang bahwa organisasi adalah pelabuhan yang diorientasikan para wiraswasta bagi para pengambil resiko dan innovator. Tim bisbol mencari orang-orang yang berbakat dari segala usia dan pengalaman untuk diperkerjakan, dan setiap hasil kerja akan diberi upah. Organisasi menawarkan insentif yang besar bagi tim yang berkerja dengan hasil yang maksimal. Oleh karena itu, seluruh anggota semakin semangat berkerja dan berprestasi. Seperti bidang hukum, akuntansi, perbankan investasi dan konsultasi.

4) Tipe benteng

Tipe budaya ini lebih berorientasi pada upaya mempertahankan stabilitas keamanan eksistensi organisasi. Benteng tidak banyak menawarkan

keamanan pekerjaan, namun perusahaan semacam ini dapat merupakan tempat yang mengasyikkan untuk bekerja bagi mereka yang menyukai tantangan dari suatu perubahan haluan. Seperti pengecer besar, perusahaan hasil hutan, dan perusahaan eksplorasi gas alam.

Tipe budaya yang dijelaskan di atas sebenarnya tidak dapat berdiri sendiri, sebagaimana tipe akademi, yang tidak dapat bertahan lama jika hanya berorientasi kepada karyawan baru yang kemudian dilatih. Hal tersebut karena karyawan lama yang memiliki pengalaman dalam menghadapi masalah organisasi akan sangat dibutuhkan.

Organisasi yang mengutamakan pertahanan hidup memerlukan sokongan dana yang kuat, dana talangan yang memadai, dan anggaran tidak terduga yang diperlukan menjadi lebih besar. Oleh sebab itu, organisasi dengan tipe benteng memerlukan kompromisasi integral dengan tipe-tipe lainnya. Pertahanan organisasi didukung oleh profesionalitas kerja anggota, prestasi kerja, dan *team work* yang solid dan loyal terhadap norma-norma organisasi.

4 Keterlibatan Karyawan (*Employee Engagement*)

a. Definisi Keterlibatan Karyawan (*Employee Engagement*)

Menurut Kahn (dalam May dkk: 2004) keterlibatan karyawan (*employee engagement*) dalam pekerjaan adalah anggota organisasi yang melaksanakan peran kerjanya, bekerja dan mengekspresikan dirinya secara fisik kognitif, dan emosional selama bekerja. Keterikatan karyawan yang demikian sangat diperlukan untuk mendorong timbulnya semangat kerja karyawan.

Brown (Robbins: 2003) memberikan definisi keterlibatan karyawan (*employee engagement*) adalah apabila karyawan dapat mengidentifikasi diri secara psikologis dengan pekerjaannya, dan menganggap kinerjanya penting untuk dirinya dan organisasi.

Schaufeli, Salanova, Gonzalez Roma, dan Bakker (2002) mendefinisikan keterlibatan karyawan (*employee engagement*) sebagai positività, pemenuhan, kerja dari pusat pikiran yang dikarakteristikkan yang terdiri dari semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*) dan menyatu (*absorption*).

Menurut Gallup (2004) karyawan yang terlibat (*engaged*) akan bekerja dengan semangat dan merasakan hubungan yang mendalam dengan perusahaan dimana mereka bekerja, mereka mendorong inovasi dan kemajuan organisasi. Hal ini terjadi ketika karyawan merasa bernilai, menikmati pekerjaan, dan percaya pada pekerjaan yang dilakukan. Pekerja yang memiliki keterlibatan kerja dikarakteristikkan dengan beberapa faktor diantaranya: memiliki fokus terhadap motivasi, kepuasan kerja, komitmen, menemukan arti dalam bekerja, kebanggaan serta memiliki sebuah hubungan dengan visi dan misi keseluruhan sebuah organisasi.

Schmidt (2004:2) mengartikan keterlibatan karyawan (*employee engagement*) sebagai gabungan antara kepuasan dan komitmen karyawan. Kepuasan tersebut mengacu lebih kepada elemen emosional atau sikap sedangkan komitmen lebih melibatkan pada elemen motivasi dan fisik. *Employee engagement* sebagai kekuatan ilusif yang memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja pada level yang lebih tinggi, energi ini berupa komitmen terhadap organisasi, rasa memiliki pekerjaan dan kebanggaan, usaha yang lebih

(waktu dan energi), semangat dan ketertarikan, dan komitmen dalam melaksanakan pekerjaan.

Employee engagement adalah keterikatan karyawan dengan sikap positif terhadap organisasi dan nilai-nilai yang berada didalamnya. Karyawan dan rekan kerjanya bekerja untuk meningkatkan kinerja dalam pekerjaan untuk kepentingan organisasi (Robinson, Perryman & Hayday: 2004:21).

Hewwit (2008) mendefinisikan keterlibatan karyawan (*employee engagement*) sebagai sikap positif karyawan dan perusahaan (komitmen, keterlibatan, dan keterikatan) terhadap nilai-nilai budaya dan pencapaian keberhasilan perusahaan. Kepuasan yang menggabungkan berbagai persepsi karyawan yang secara kolektif menunjukkan kinerja yang tinggi, komitmen, serta loyalitas.

Kesimpulan teori, keterlibatan karyawan (*employee engagement*) adalah sikap dan perilaku karyawan dalam bekerja dengan mengekspresikan dirinya secara total, baik secara fisik, kognitif, afektif dan emosional. Karyawan menemukan arti dalam bekerja, kebanggaan telah menjadi bagian dari organisasi tempat bekerja, bekerja untuk mencapai visi dan misi keseluruhan sebuah organisasi. Karyawan akan bekerja ekstra dan mengupayakan sesuatu untuk pekerjaan itu diatas apa yang diharapkan baik untuk waktu dan energi.

b. Dimensi *Employee Engagement*

Schaufeli, Salanova, Gonzalez Roma, dan Bakker (2002:36) menjelaskan dimensi keterlibatan karyawan (*employee engagement*), yaitu:

1) Semangat (vigor)

Merupakan curahan energi dan mental yang kuat selama bekerja, keberanian untuk berusaha sekuat tenaga dalam menyelesaikan pekerjaan, dan tekun dalam menghadapi kesulitan kerja. Juga kemauan untuk menginvestasikan segala upaya dalam suatu pekerjaan, dan tetap bertahan meskipun menghadapi kesulitan.

2) Dedikasi (dedication)

Merasa terlibat sangat kuat dalam suatu pekerjaan dan mengalami rasa kebermanaan, antusiasme, kebanggaan, inspirasi dan tantangan.

3) Menyatu (absorption)

Dalam bekerja karyawan selalu penuh konsentrasi dan serius terhadap suatu pekerjaan. Dalam bekerja waktu terasa cepat dan menemukan kesulitan dalam memisahkan diri dengan pekerjaan.

Menurut Development Dimensions International (DDI) dalam Baker & Leiter (2010), terdapat tiga komponen dalam keterlibatan karyawan (*employee engagement*), yaitu:

- 1) Kognitif (*Cognitive*), memiliki keyakinan dan mendukung atas tujuan dan nilai-nilai organisasi.
- 2) Perasaan (*Affective*), memiliki rasa kepemilikan, kebanggaan dan kelekatan terhadap organisasi dimana karyawan bekerja.
- 3) Perilaku (*Behavior*), keinginan untuk melangkah jauh bersama organisasi dan memiliki niat yang kuat untuk bertahan dengan organisasi.

c. Ciri-ciri Keterlibatan Karyawan (*Employee Engagement*)

Federman (2009) mengemukakan bahwa karyawan yang memiliki keterlibatan yang tinggi dicirikan sebagai berikut:

- 1) Fokus dalam menyelesaikan suatu pekerjaan dan juga pada pekerjaan yang berikutnya.
- 2) Merasakan diri adalah bagian dari sebuah tim dan sesuatu yang lebih besar daripada diri mereka sendiri.
- 3) Merasa mampu dan tidak merasakan sebuah tekanan dalam membuat sebuah lompatan dalam pekerjaan.
- 4) Bekerja dengan perubahan dan mendekati tantangan dengan tingkah laku yang dewasa.

Menurut Hewwit (Schaufeli & Bakker: 2002:39) menjelaskan tiga perilaku *employee engagement* yaitu :

- 1) Berkata (*Say*), secara konsisten berbicara positif mengenai organisasi dimana karyawan bekerja kepada rekan sekerja, calon karyawan yang potensial dan juga kepada pelanggan.
- 2) Menetap (*Stay*), memiliki keinginan untuk menjadi anggota organisasi dimana karyawan bekerja dibandingkan kesempatan bekerja di organisasi lain.
- 3) Berjuang (*Strive*), memberikan waktu yang lebih, tenaga dan inisiatif untuk dapat berkontribusi pada kesuksesan bisnis organisasi.

d. Faktor-faktor Keterlibatan Karyawan (*Employee Engagement*)

Menurut Lockwood (2007:5), *engagement* merupakan konsep yang kompleks dan dipengaruhi banyak faktor, diantaranya adalah budaya didalam tempat bekerja, komunikasi organisasi, gaya manajerial yang memicu

kepercayaan dan penghargaan serta kepemimpinan yang dianut dan reputasi perusahaan. Keterlibatan (*engagement*) juga dipengaruhi oleh karakteristik organisasi, seperti reputasi untuk integritas, komunikasi internal yang baik, dan budaya inovasi.

Robinson (Symthe, 2007:25) menjelaskan faktor kunci pendorong keterlibatan (*engagement*) karyawan adalah dimana apabila karyawan dapat merasa dihargai dan dilibatkan, dan yang mempengaruhi hal tersebut adalah:

- 1) Karyawan dilibatkan dalam pengambilan keputusan.
- 2) Karyawan dapat menyalurkan ide, sehingga mereka dapat merasa berharga.
- 3) Kesempatan untuk mengembangkan pekerjaan.
- 4) Organisasi memperhatikan akan keberadaan dan kesehatan karyawan.

Penggerak keterlibatan karyawan (*employee engagement*) akan berbeda disetiap jenis pekerjaan dan organisasi. Hewwit (Daryono, 2008:3) mengemukakan bahwa *engagement* dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya adalah: penghargaan (*total rewards*), kondisi perusahaan (*company practices*), kualitas kehidupan (*quality of life*), kesempatan (*opportunities*), aktivitas pekerjaan yang dihadapi (*work*), dan orang lain disekitar pekerjaan (*people*). Apabila keenam faktor tersebut terpenuhi maka akan dicapai keterlibatan yang tinggi (*high level of engagement*).

Faktor pendorong *employee engagement* yang dijelaskan oleh Perrins (2003:2) yaitu:

- 1) *Senior management* yang memperhatikan keberadaan karyawan.
- 2) Pekerjaan yang memberikan tantangan.

- 3) Wewenang dalam mengambil keputusan.
- 4) Perusahaan atau organisasi yang fokus pada kepuasan pelanggan.
- 5) Memiliki kesempatan yang terbuka lebar untuk berkarir.
- 6) Reputasi perusahaan.
- 7) Tim kerja yang solid dan saling mendukung.
- 8) Kepemilikan sumber yang dibutuhkan untuk dapat menunjukkan performa kerja yang prima.
- 9) Memiliki kesempatan untuk memberikan pendapat pada saat pengambilan keputusan.
- 10) Penyampaian visi organisasi yang jelas oleh senior management mengenai target jangka panjang organisasi.

B. Penelitian Terdahulu

Setelah membahas kajian teoritis dari para pakar, maka selanjutnya akan melihat hasil dari penelitian terdahulu. Penelitian ini menggunakan variabel-variabel yang mengacu pada penelitian terdahulu. Adapun hasil dari penelitian terdahulu beserta metode yang digunakan, terangkum dalam tabel 2.1.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

| Judul Penelitian | Peneliti dan Tahun | Penjelasan | Metode Penelitian |
|--|---------------------------------|---|--|
| PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KERJA KARYAWAN PT SARI HUSADA YOGYAKARTA | Risakotta, Dolin Ardian. (2003) | Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 50 responden, dan semuanya karyawan PT Sari Husada Yogyakarta dari berbagai divisi. Sedangkan penilaian kinerja menggunakan performance appraisal dari perusahaan secara langsung. | Dari analisis ternyata keempat faktor tersebut berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. |

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

| Judul Penelitian | Peneliti dan Tahun | Penjelasan | Metode Penelitian |
|--|---|--|---|
| | | <p>Penelitian ini bertujuan untuk melihat apakah faktor-faktor dari gaya kepemimpinan transformasional, yakni karismatik, inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian secara individual berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Sari Husada Yogyakarta, dan dari keempat faktor tersebut mana yang paling dominan. Keberadaan faktor Inspirasional sangatlah penting di dalam meningkatkan kinerja karyawan, oleh karena itu sangatlah penting bagi perusahaan untuk meningkatkan gaya kepemimpinan transformasional dengan faktor inspirasional dengan cara pemberian motivasi secara terus menerus</p> | <p>(Fhitung = 14. 474 > Ftabel = 2. 579). faktor Inspirasional memiliki kontribusi yang paling besar, dengan beta=0. 278. Dari perhitungan yang dilakukan diperoleh koefisien pengaruh sebesar 52. 4% dan sisanya sebesar 47. 6% dipengaruhi faktor-faktor lain yang tidak disebutkan di dalam penelitian ini</p> |
| <p>Pengaruh Keterlibatan Karyawan, Budaya Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada Universitas Brawijaya)</p> | <p>Nurul Indayati, Armanu Thoyib, Rofiaty. (2011)</p> | <p>Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh keterlibatan karyawan, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasional dalam meningkatkan kinerja. Hasil analisis membuktikan bahwa ada pengaruh yang positif signifikan antara keterlibatan karyawan, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasional, selain itu ada pengaruh yang positif signifikan antara keterlibatan karyawan, budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. 78,4% responden mayoritas berusia 20–40 tahun. Jenis kelamin responden mayoritas adalah perempuan, dengan tingkat pendidikan paling banyak Sarjana (S1). Masa kerja 50% responden adalah kurang dari 5 tahun. Dilihat dari status kepegawaian, responden mayoritas adalah tenaga honorer yaitu sebanyak 69 orang (53,1%). Asumsi normalitas multivariate diuji dengan bantuan <i>software</i> AMOS 6 pada Lampiran 4, menunjukkan nilai <i>critical ratio</i> sebesar 1.549 dengan nilai kritis Zhitung untuk α 5% adalah sebesar 1.96. Karena nilai mutlak CR untuk multivariate sebesar $1.549 < 1.96$ maka asumsi normalitas multivariate terpenuhi</p> | <p>Jenis penelitian ini merupakan penelitian <i>confirmatory</i> di mana penelitian bertujuan untuk mengkonfirmasi secara statistik model yang telah dibangun peneliti berdasarkan teori yang sudah ada. Populasi dalam penelitian ini adalah semua karyawan (tenaga administratif) di Universitas Brawijaya yang tidak menduduki jabatan (nonkasubag/kabag), yaitu sebanyak + 1.300 karyawan. Data yang diambil dalam penelitian ini berupa data primer sedangkan metode pengumpulan data dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner yang diberikan secara langsung (Sugiyono, 2008).</p> |

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

| Judul Penelitian | Peneliti dan Tahun | Penjelasan | Metode Penelitian |
|--|--|--|--|
| | | | Teknik pengambilan sampel dengan menggunakan simple random sampling (teknik sample sederhana), yaitu sebesar 130 orang. |
| PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI DISIPLIN KERJA PADA KARYAWAN HARIAN SKT MEGAWON II PT. DJARUM KUDUS | Lila Tintami, Dr. Ari Pradhanawati, M.S, Dr. Hari Susanto N., M.Si. (2012) | Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja karyawan PT. Djarum SKT Megawon II Kudus. Berdasarkan hasil penelitian, secara simultan terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Terdapat hubungan yang antara budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Artinya, budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja semakin baik akan meningkatkan kinerja karyawan. Nilai determinasi 0,849 menunjukkan prosentase hubungan antara budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan adalah sangat kuat, artinya setiap perubahan yang kecil, baik meningkat atau menurun pada budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja akan mempengaruhi peningkatan atau penurunan kinerja karyawan yang cukup besar. Total pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan | Variabel bebas dalam penelitian ini adalah budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional, disiplin kerja sebagai variabel perantara, sedangkan variabel terikatnya adalah kinerja. Tipe penelitian menggunakan <i>explanatory</i> dengan menggunakan kuesioner sebagai alat untuk mengambil data. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan harian pada SKT Megawon II PT. Djarum Kudus. Pengambilan sampel dengan metode sensus yaitu sebanyak 66 orang karyawan harian. Teknik sampling sensus merupakan teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2009:85). Skala pengukuran menggunakan Likert. Uji Validitas menggunakan korelasi <i>Product Moment</i> , sedangkan uji Reliabilitas dengan <i>Cronbach Alfa</i> . |

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

| Judul Penelitian | Peneliti dan Tahun | Penjelasan | Metode Penelitian |
|--|--------------------|--|---|
| | | sebesar 0,849 atau 84,9%. | Analisis data yang dipakai dalam penelitian ini adalah analisis jalur (<i>Path Analysis</i>). |
| ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KETERLIBATAN KERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN (Studi Pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Cabang Semarang) | Kartiningih | Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh budaya organisasi dan keterlibatan kerja terhadap komitmen organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi dan keterlibatan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Pengaruh dari budaya organisasi terhadap komitmen organisasi adalah 0,34; pengaruh dari keterlibatan kerja terhadap komitmen organisasi adalah 0,21; pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan adalah 0,22; pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan adalah 0,24; dan pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan adalah 0,23. | Penelitian ini dilakukan di Bank BTN Cabang Semarang, responden yang digunakan sebanyak 136 karyawan, menggunakan <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM). Penelitian ini sebagian besar menggunakan data primer yang diperoleh di lapangan. Pengambilan data dilakukan dengan menggunakan kuisioner. Metode pengumpulan data primer dilakukan dengan menggunakan metode angket tertutup, |

C. Kerangka Berpikir

1. Kerangka Berpikir

Menurut Kartini (2009:57) kepemimpinan memiliki beberapa unsur, yakni kemampuan memengaruhi orang lain, bawahan, atau kelompok dan kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau orang lain, serta untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok. Dengan demikian, kepemimpinan adalah suatu tindakan seorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan atau

membimbing, dan memimpin anggota-anggota kelompok yang dibawahnya dalam usaha untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditentukan secara efektif dan efisien. Berdasarkan hal tersebut, maka dapat dikatakan bahwa kepemimpinan merupakan seni dalam memengaruhi orang lain atau sekelompok orang yang bekerja bersama-sama guna mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan.

Seorang pemimpin yang efektif adalah seorang pemimpin yang dapat memberikan inspirasi kepada bawahannya dan bukan hanya sekedar memerintah. Sebuah inspirasi yang mampu menggugah dan memberikan jalan keluar atau solusi bagi pengikutnya akan menjadi suatu proses pembelajaran yang efektif untuk pemberdayaan seluruh organisasinya.

Gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang memotivasi para bawahannya untuk bekerja mencapai tujuan-tujuan yang lebih tinggi untuk aktualisasi diri daripada hanya untuk mencapai minat pribadi. Gaya kepemimpinan transformasional mengkonsentrasikan usaha bawahan kepada tujuan jangka panjang, menempatkan nilai dan menekankan pada pengembangan visi, melakukan perubahan atau meluruskan sistem yang telah ada, serta melatih para bawahan untuk mengambil tanggung jawab yang lebih besar untuk perkembangan mereka sendiri juga perkembangan orang lain (Bass dalam Akhsan & Nina, 2009:3).

Penerapan gaya kepemimpinan transformasional dapat membuat bawahan lebih termotivasi untuk bekerja keras dan bersungguh-sungguh, memiliki kemampuan bekerja sama dengan baik dalam kelompok, mendapatkan penilaian yang tinggi dalam kinerja, dan memperkuat ikatan emosional antara pemimpin dengan bawahan (Bass & Riggio, 2006:21). Pada gaya kepemimpinan

transformasional terdapat lima variabel, yakni memiliki karisma (*attributed charisma*), kepemimpinan inspirasional (*inspirational leadership*), stimulus pengetahuan (*intellectual stimulation*), pertimbangan individual (*individualized consideration*), dan pengaruh ideal (*idealized influence*). Ke lima aspek tersebutlah yang diasumsikan memiliki dampak secara langsung terhadap meningkatnya kepuasan kerja pada karyawan. (1). Memiliki karisma (*attributed charisma*), pemimpin perusahaan bersedia memberikan pengorbanan untuk kepentingan perusahaan dan menimbulkan kesan kepada bawahannya bahwa ia memiliki keahlian untuk melakukan tugas pekerjaannya, sehingga patut dihargai. (2). Kepemimpinan inspirasional (*inspirational motivation*), menekankan pada cara memotivasi dan memberikan inspirasi kepada bawahan terhadap tantangan tugas, pengaruhnya diharapkan dapat meningkatkan semangat kelompok. (3). Stimulus pengetahuan (*intellectual stimulation*), menekankan tipe pemimpin yang berupaya mendorong bawahan untuk memikirkan inovasi, kreativitas, metode atau cara-cara baru, (3) Pertimbangan Individual (*individualized consideration*), menekankan tipe pemimpin yang memberikan perhatian terhadap pengembangan dan kebutuhan berprestasi bawahannya dan (5). Pengaruh ideal (*idealized influence*), menekankan tipe pemimpin yang memperlihatkan kepercayaan, keyakinan, dan dikagumi bawahannya (Munandar, 2006:200).

Gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang kuat terhadap meningkatnya kinerja karyawan (Jameson, 2010:117). Apabila gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan cukup sesuai serta efektif dengan keadaan atau kondisi karyawan, tentunya karyawan tersebut akan merasa terlibat dalam setiap aktivitas pekerjaan (May dalam Gonzalez: 2011:4).

Budaya organisasi adalah cara-cara berfikir, berperasaan dan bereaksi berdasarkan pola-pola tertentu yang ada dalam organisasi atau yang ada pada bagian-bagian organisasi (Munandar, 2006:263). Pendapat yang sama dikemukakan (Munandar, 2006:262) menjelaskan bahwa budaya organisasi terdiri dari asumsi-asumsi dasar yang dipelajari baik sebagai hasil memecahkan masalah yang timbul dalam proses penyesuaian dengan lingkungan, maupun sebagai hasil memecahkan masalah yang timbul dari dalam organisasi, antar unit-unit organisasi yang berkaitan dengan intergrasi. Budaya timbul sebagai hasil belajar bersama dari para anggota organisasi agar tetap bertahan. Asumsi-asumsi yang dianggap absah diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat dalam hal mengamati, memikirkan dan merasakan dalam hubungannya dengan masalah-masalah tersebut.

Budaya organisasi perlu dibakukan, sehingga dalam implementasinya dapat berfungsi sebagai alat ukur untuk organisasi, untuk itu harus ada pemahaman terhadap karakteristik budaya organisasi sebagai wujud nyata keberadaannya. Proses implementasi budaya organisasi yang berjalan dengan baik dapat mendukung dan mendorong sumber daya manusia untuk mencapai sasaran yang diinginkan organisasi. Dalam hal ini harus ada pemahaman terhadap karakteristik budaya perusahaan sebagai wujud nyata keberadaannya. Dengan demikian masing-masing karakteristik tersebut pada implementasinya akan mempengaruhi pencapaian sasaran perusahaan (Rozikin, 2008:155).

Dalam peraturan perusahaan PT. XYZ, terdapat budaya organisasi. diantaranya adalah : (1) Maju (*advance*), melakukan kegiatan dan berpikir dengan sikap mental *one stop a head* yang artinya mampu untuk berfikir dan

mengejawantahkan satu langkah lebih baik dan lebih cepat didepan dari kebanyakan orang atau pesaing, *visionary* yang artinya sikap yang selalu memiliki visi atau gambaran kedepan yang jelas dan terarah yang menjadi daya dorong untuk maju dan terus maju, *execution ability* yang artinya suatu sikap yang handal dalam mengambil keputusan dalam segala keadaan dengan tepat dan cepat sehingga dapat mengurangi bahkan meniadakan efek samping yang buruk. (2) Disiplin (*discipline*), mampu untuk menerapkan sikap yang selalu *PDCA improvement* yang artinya mengarah kepada yang lebih baik melalui proses perencanaan, pelaksanaan, pengontrolan dan perbaikan yang terus menerus disertai dengan cara berpikir, cara bersikap yang sesempurna mungkin. (3) Integritas (*integrity*), bila dalam kehidupannya setiap hari memiliki sikap yang selalu memegang teguh komitmen yang disertai sikap yang konsisten, dan dapat dipercayai, serta menjaga etika bisnis, dan dapat menjadi panutan serta mencerminkan rasa memiliki yang tinggi. (4) Handal (*reliable*), mampu mengejawantahkan sikap “mental seorang juara” yang dilihat dari selalu berpikir positif dan cerdas dan didukung dengan rasa tanggung jawab yang penuh terhadap apa yang dilakukannya. (5) Akuntabel (*accountable*), sikap dan perilakunya selalu menyampaikan sesuatu dengan data, buka issue atau kata orang dan dilakukan dengan keterbukaan yang bijaksana. (6) Kerjasama (*team work*), sikap yang dilakukan bersama untuk mencapai hasil yang optimal secara bersama-sama, yang mana dilandasi oleh sikap yang mau berkorban satu dengan yang lain, tidak saling menyalahkan satu sama lain, tetapi mencari solusi dan dilakukan dengan sinergi yang luar biasa. (7) Tujuan yang tinggi (*obsessed*), sikap mental yang dicerminkan dalam tindakan atau kebiasaan yang dilakukan dengan motivasi tinggi, dan

dilakukan dengan proses yang benar sehingga mencapai hasil yang optimal dan ditunjang sikap mental mampu mempertajam keahlian dan saling merawat. (8) Profesional (*professional*), sikap mental yang diejawantahkan dalam jiwa kewiraswastaan dimana mampu mengkalkulasikan resiko, inovatif, kreatif dan memiliki kemampuan memimpin yang handal serta berorientasi kepada pelanggan.

Beberapa studi menyatakan terdapat hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan (Sarangi & Srivastava, 2012:19), dan budaya organisasi menjadi arah agar karyawan dapat mencapai kinerja terbaik (Mathew, 20007:677).

Menurut Gallup (2004) karyawan yang *engaged* akan bekerja dengan semangat dan merasakan hubungan yang mendalam dengan perusahaan dimana mereka bekerja, mereka mendorong inovasi dan kemajuan organisasi. Hal ini terjadi ketika karyawan merasa bernilai, menikmati pekerjaan, dan percaya pada pekerjaan yang dilakukan. Pekerja yang *engaged* dikarakteristikkan dengan beberapa faktor diantaranya: memiliki fokus terhadap motivasi, kepuasan kerja, komitmen, menemukan arti dalam bekerja, kebanggaan serta memiliki sebuah hubungan dengan visi dan misi keseluruhan sebuah organisasi.

Schaufeli, Salanova, Gonzalez Roma, dan Bakker (2002) menjelaskan dimensi *employee engagement*, yaitu: (1) *Vigor*, merupakan curahan energi dan mental yang kuat selama bekerja, keberanian untuk berusaha sekuat tenaga dalam menyelesaikan pekerjaan, dan tekun dalam menghadapi kesulitan kerja. Juga kemauan untuk menginvestasikan segala upaya dalam suatu pekerjaan, dan tetap bertahan meskipun menghadapi kesulitan, (2) *Dedication*, merasa terlibat sangat

kuat dalam suatu pekerjaan dan mengalami rasa kebermanaan, anusiasme, kebanggaan, inspirasi dan tantangan, (3) *Absorption*, dalam bekerja karyawan selalu penuh konsentrasi dan serius terhadap suatu pekerjaan. Dalam bekerja waktu terasa cepat dan menemukan kesulitan dalam memisahkan diri dengan pekerjaan.

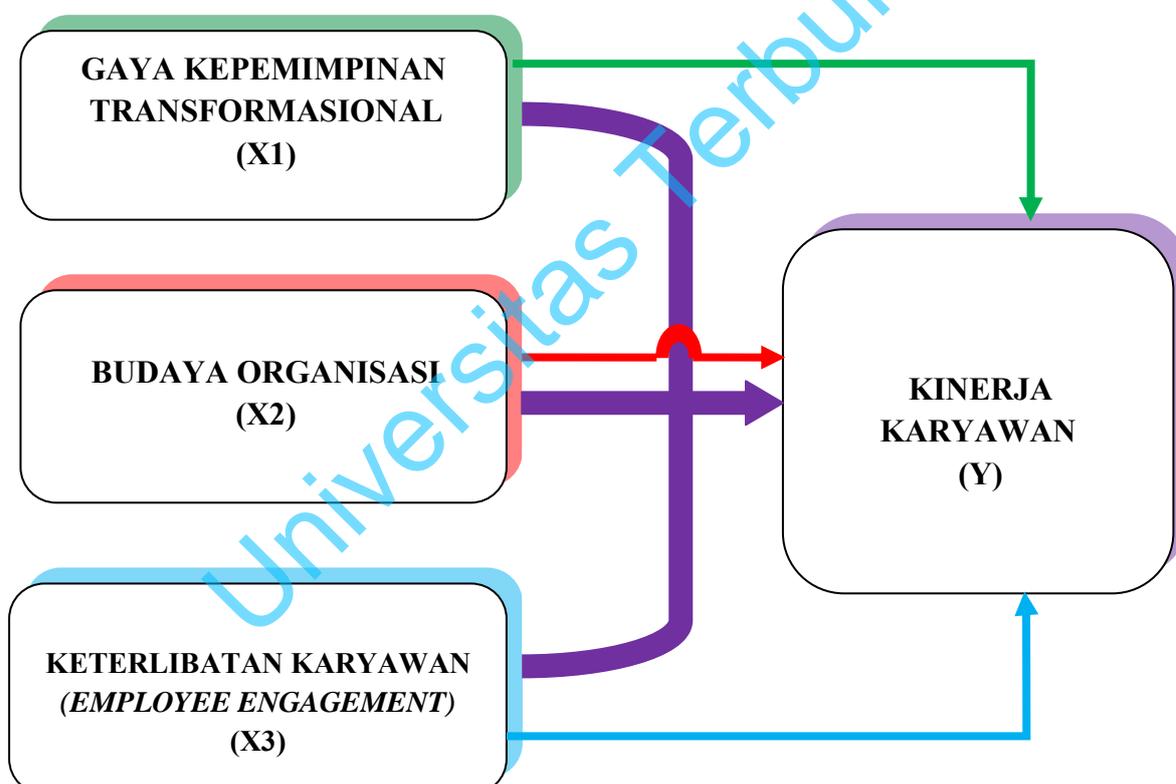
Gallup (Cattew, Flynn, & Vonderhorst, 2007:152) menyebutkan bahwasanya *employee engagement* berpengaruh positif terhadap meningkatnya kinerja karyawan.

Menurut Whitmore (Rivai, 2004:309), kinerja karyawan adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang, kinerja adalah suatu perbuatan, suatu prestasi, suatu pameran umum keterampilan. Menurut Cushway (Rivai, 2004:309), kinerja karyawan adalah menilai bagaimana seseorang telah bekerja dibandingkan dengan target yang telah ditentukan. Kinerja merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Menurut Mitchel dan Larson (2001) sebagaimana dikutip Riduwan (2008:189) mengemukakan dalam suatu *area of performance*, tentang aspek-aspek kinerja (*performance*) meliputi: (1) Kualitas hasil kerja (*quality of work*) adalah suatu hasil yang dapat diukur dengan efektifitas dan efisiensi suatu pekerjaan yang dilakukan oleh sumber daya manusia atau sumber daya lainnya dalam pencapaian tujuan atau sasaran perusahaan dengan baik dan berdaya guna. (2) Kemampuan (*capability*) adalah kemampuan sebagai suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. (3) Prakarsa (*initiative*) adalah usaha mengembangkan dan memberdayakan sektor kreatifitas daya pikir

manusia, untuk merencanakan ide atau buah pikiran menjadi konsep yang baru yang pada gilirannya diharapkan dapat berdaya guna dan bermanfaat dalam dunia kerja. (4) Komunikasi (*communication*) adalah suatu proses di dalam upaya membangun saling pengertian, kerjasama tim dan *networking*. (5) Ketepatan waktu (*promptness*) adalah kesesuaian dan konsistensi yang terkait dengan penataan rencana kegiatan/rencana kerja, ketepatan rencana kerja dengan hasil kerja, ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas pekerjaan. Keterkaitan antara variabel dapat dilihat pada gambar 2.1

Gambar 2.1. Model Penelitian



Keterangan:

X1 : Gaya Kepemimpinan Transformasional

X2 : Budaya Organisasi

X3 : Keterlibatan Karyawan (Employee Engagement)

Y : Kinerja Karyawan

2. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah, identifikasi masalah, tujuan dan kegunaan penelitian dan kerangka berpikir yang telah dikemukakan, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

- 1) Terdapat pengaruh positif gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT. XYZ.
- 2) Terdapat pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. XYZ.
- 3) Terdapat pengaruh positif keterlibatan karyawan (*employee engagement*) terhadap kinerja karyawan PT. XYZ.
- 4) Terdapat pengaruh positif gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan keterlibatan karyawan (*employee engagement*) terhadap kinerja karyawan PT. XYZ.

D. Definisi Operasional

Dalam penelitian ini terdapat 3 variabel independen dan 1 variabel dependen. Variabel independennya adalah gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi, dan *employee engagement*, serta variabel dependennya adalah kinerja karyawan.

Tabel 2.1 Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional

| NO | VARIABEL | DIMENSI | INDIKATOR | NO. ITEM |
|----|---|---|--|----------|
| 1 | Gaya Kepemimpinan Transformasional (Bass & Avolio dalam Munandar, 2006:200) | Memiliki Karisma (<i>Attributed Charisma</i>) | Rela berkorban untuk kepentingan bersama | 1, 2 |
| | | | Menumbuhkan rasa bangga anggota | 3, 4 |
| | | | Mampu memperoleh kepercayaan dari bawahan | 5, 6 |
| | | Kepemimpinan Inspirasional (<i>Inspirational Leadership</i>) | Mengkomunikasikan harapan atau visi yang tinggi | 7, 8 |
| | | | Menumbuhkan inspirasi pada bawahan | 9, 10 |
| | | | Memotivasi bawahan | 11, 12 |
| | | Stimulus Pengetahuan (<i>Intellectual Stimulation</i>) | Merangsang upaya bawahan agar kreatif dan inovatif | 13, 14 |
| | | | Menumbuhkan ide baru kepada bawahan dalam menyelesaikan permasalahan | 15, 16 |
| | | | Mendorong bawahan agar mencari cara baru dalam melaksanakan tugas | 17, 18 |
| | | Pertimbangan Individual (<i>Individualized Consideration</i>) | Memperhatikan kebutuhan bawahan | 19, 20 |
| | | | Memberikan bimbingan dan saran | 21, 22 |
| | | Pengaruh Ideal (<i>Idealized Influence</i>) | Menekankan akan pentingnya keyakinan mencapai tujuan | 23, 24 |
| | | | Mempengaruhi bawahan akan pentingnya nilai-nilai (beliefs) yang dianut | 25 |
| | | | Mempertimbangkan akibat moral dan etik dari keputusan yang diambil | 26 |

Tabel 2.2 Variabel Budaya Organisasi

| NO | VARIABEL | DIMENSI | INDIKATOR | NO. ITEM |
|----|---|---|---|----------|
| 2 | Budaya Organisasi (Peraturan Perusahaan PT. Adira Dinamika Multi Finance Tbk.) | Maju (<i>Advance</i>) | Satu langkah didepan | 1 |
| | | | Visioner | 2 |
| | | | Handal dalam mengambil keputusan | 3 |
| | | Disiplin (<i>Discipline</i>) | PDCA untuk perbaikan | 4 |
| | | | Disiplin | 5 |
| | | Integritas (<i>Integrity</i>) | Komitmen | 6 |
| | | | Kejujuran dan tulus | 7 |
| | | | Perilaku bisnis yang sesuai etika | 8 |
| | | | Rasa saling memiliki | 9 |
| | | | Menjadi panutan | 10 |
| | | Handal (<i>Reliable</i>) | Memiliki mental juara | 11 |
| | | | Memiliki rasa tanggung jawab | 12 |
| | | Akuntabel (<i>Accountable</i>) | Menggunakan data yang akurat | 13 |
| | | | Transparansi | 14 |
| | | Kerjasama (<i>Team Work</i>) | Sinergi | 15 |
| | | | Berguna bagi orang lain | 16 |
| | | | Tidak menyalahkan orang lain | 17 |
| | | Tujuan yang tinggi (<i>Obsessed</i>) | Bekerja dengan proses dan hasil | 18 |
| | | | Memiliki motivasi yang tinggi | 19 |
| | | | Selalu mengasah kemampuan dan kompetensi | 20 |
| | | | Mendelegasikan tugas untuk mengembangkan karyawan lainnya | 21 |
| | | Profesional (<i>Profesional</i>) | Berorientasi pada pelanggan | 22 |
| | | | Memiliki kemampuan manajerial yang baik | 23 |
| | | | Memiliki jiwa kewirausahaan yang tinggi | 24 |

Tabel 2.3 Variabel Keterlibatan Karyawan (*Employee Engagement*)

| NO | VARIABEL | DIMENSI | INDIKATOR | NO. ITEM |
|----|--|--------------------------------|--|----------|
| 3 | <i>Keterlibatan Karyawan (Employee Engagement)</i> (Schaufeli, Salanova, Gonzalez Roma, dan Bakker, 2002) | Semangat (<i>Vigor</i>) | Semangat dalam menyelesaikan pekerjaan | 1, 2 |
| | | | Mampu bertahan dalam pekerjaan yang sulit | 3, 4 |
| | | Dedikasi (<i>Dedication</i>) | Keterlibatan yang kuat dalam pekerjaan | 5, 6 |
| | | | Kebanggaan dalam menjalankan pekerjaan | 7, 8 |
| | | | Menjadikan pekerjaan sebagai tantangan kerja | 9, 10 |
| | | Menyatu (<i>Absorption</i>) | Konsentrasi dan serius dalam bekerja | 11, 12 |
| | | | Sulit memisahkan diri dengan pekerjaan | 13, 14 |

Tabel 2.4 Variabel Kinerja Karyawan

| NO | VARIABEL | DIMENSI | INDIKATOR | NO. ITEM |
|----|--|----------------------|--|----------|
| 4 | Kinerja Karyawan (Mitchel, T.R dan Larson, dalam Riduwan, 2008:189) | Kualitas Hasil Kerja | Mutu pekerjaan | 1 |
| | | | Konsistens dalam meningkatkan efektivitas kerja | 2, 3 |
| | | Kemampuan | Memahami tugas dan tanggung jawab pekerjaan | 4, 5 |
| | | | Memiliki perencanaan pekerjaan | 6 |
| | | Inisiatif | Berpikir kreatif dalam melaksanakan pekerjaan | 7, 8 |
| | | | Mampu membuat keputusan tanpa harus dibimbing | 9, 10 |
| | | Komunikasi | Mampu menyampaikan informasi dengan baik | 11, 12 |
| | | | Memiliki komunikasi dua arah yang baik | 13, 14 |
| | | Ketepatan Waktu | Ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab | 15, 16 |
| | | | Menyusun skala prioritas dalam pekerjaan | 17 |

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah desain penelitian kuantitatif. Desain penelitian kuantitatif adalah penelitian yang menggunakan angka-angka. Data yang didapatkan selama penelitian disajikan dalam angka, statistik, kemudian dianalisa dan disimpulkan. Penelitian kuantitatif merupakan penelitian yang bersifat deduktif, yaitu dari khusus ke umum atau bersifat menggeneralisasi data-data yang didapatkan di lapangan kepada sebuah kesimpulan umum. Metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Disebut sebagai penelitian positivistik adalah karena penelitian ini hanya mendasarkan kepada fakta-fakta positif yang didapatkan di lapangan penelitian. Data yang berupa angka-angka yang telah dirumuskan dijadikan sebagai informasi akurat dalam penelitian. Kesimpulan yang dideduksi dari angka-angka yang didapatkan dari penelitian adalah kesimpulan yang positif yang tentu saja dengan memenuhi prosedur-prosedur pengambilan kesimpulan dalam penelitian kuantitatif. Kesimpulan yang diambil dari metode dan rumus yang valid, meski

ternyata kesimpulan tersebut tidak sesuai dengan sikap pada masyarakat, maka kesimpulan tersebut tetap valid, karena ia diambil dari data yang positif.

B. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2006:61). Populasi pada penelitian ini sebanyak 100 orang responden karyawan bagian marketing PT. XYZ.

2. Sampel

Menurut Istijanto (2010:115), sampel merupakan bagian yang diambil dari populasi. Pengambilan sampel dengan menyebar kuisioner, menanyai responden, dan mencatat jawaban responden terhadap kuisioner yang dibagikan. Sampel pada penelitian ini adalah keseluruhan responden pada populasi dari karyawan bagian marketing PT. XYZ.

C. Prosedur Pengumpulan Data

Didalam kegiatan penelitian, cara untuk memperoleh data dikenal sebagai metode pengumpulan data (Arikunto, 2002:126). Pengumpulan data dapat dilakukan dalam berbagai setting, berbagai sumber, dan berbagai cara. Menurut settingnya data dapat dikumpulkan pada setting alamiah, pada laboratorium dengan metode eksperimen, dirumah dengan berbagai responden, pada suatu seminar, diskusi, dijalan dan lain-lain. Sedangkan menurut sumber datanya,

pengumpulan data dapat menggunakan sumber primer dan sumber sekunder. Sumber primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data dan sumber sekunder merupakan sumber tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data. Selanjutnya bila dilihat dari segi cara atau teknik pengumpulan data, maka teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan wawancara (*interview*), kuesioner (angket), pengamatan (*observasi*) dan gabungan ketiganya. Dalam penelitian ini akan digunakan metode pengumpulan data dengan memberikan angket (kuesioner).

D. Instrumen Penelitian

1. Kuesioner Penelitian (Angket)

Data utama dalam penelitian ini adalah data primer, yaitu pendapat dari para karyawan. Data ini dihimpun dengan pembagian kuesioner (angket) pada karyawan. Kuesioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya atau hal-hal yang diketahui. (Arikunto 2005:140).

Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner atau angket. Instrumen penelitian ini merupakan kumpulan dari pernyataan atau pertanyaan dalam Skala Likert dan pengisiannya oleh responden dilakukan dengan memberikan tanda centang (√) pada tempat yang sudah disediakan dengan alternatif jawaban yang disediakan merupakan sesuatu yang berjenjang (Arikunto 2005: 105).

Untuk mengetahui distribusi frekuensi masing-masing variabel yang pengumpulan datanya menggunakan keusioner (angket), setiap indikator dari data yang dikumpulkan terlebih dahulu diklasifikasikan dan diberi skor atau nilai yaitu:

- skor 5 jika jawaban responden sangat setuju
- skor 4 jika jawaban responden setuju
- skor 3 jika jawaban responden ragu-ragu
- skor 2 jika jawaban responden kurang setuju
- skor 1 jika jawaban responden tidak setuju

2. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

a. Uji Validitas

Validitas adalah suatu derajat ketepatan alat ukur penelitian tentang isi atau arti sebenarnya yang diukur (Umar, 2009:59). Untuk menguji validitas eksternal data maka dilakukan uji korelasi antara skor (nilai) tiap-tiap item pertanyaan dengan skor total tes dan kuesioner tersebut, bila item pertanyaan mempunyai korelasi yang signifikan dengan skor total, maka kuesioner dikatakan valid (Arikunto, 2005:59). Untuk instrumen kuesioner analisis hasil uji coba dilakukan dengan tehnik korelasi yaitu korelasi *Product Moment* dengan rumus 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_{xy} = Koefisien korelasi
- n = Banyaknya data
- $\sum X$ = Jumlah skor subjek pada item soal
- $\sum Y$ = Jumlah skor subyek
- $\sum XY$ = Jumlah hasil kali skor subyek pada item soal dan skor total subyek
- $\sum X^2$ = Jumlah kuadrat skor pada item soal
- $\sum Y^2$ = Jumlah kuadrat skor total subyek

Setelah diperoleh r_{xy} kemudian dikonsultasikan dengan harga kritik *product moment*, apabila $r_{xy} \geq r$ tabel maka dikatakan butir soal itu valid. Jika instrument itu valid, maka dilihat kriteria penafsiran mengenai indeks korelasinya (r) sebagai berikut

Tabel 3.1. Interpretasi Indeks Korelasi

| Interval Koefisien | Tingkat Hubungan |
|--------------------|----------------------------|
| 0,800 – 1,000 | Sangat Kuat |
| 0,600 – 0,799 | Kuat |
| 0,400 – 0,599 | Cukup Kuat |
| 0,200 – 0,399 | Lemah |
| 0,000 – 0,199 | Sangat Lemah (tidak valid) |

Sumber : Ridwan (2008)

Adapun Uji Validitas dari setiap variabel dapat dilihat pada tabel berikut:

1. Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional

Tabel 3.2 Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional

| No. Butir | Item Pertanyaan | r Hitung | r Tabel | Kriteria |
|-----------|---|----------|---------|----------|
| 1 | Atasan saya banyak meluangkan waktunya untuk membantu bawahan | 0,817 | 0.3061 | Valid |
| 2 | Atasan saya bersedia memberikan pengarahan kepada bawahannya | 0,797 | 0.3061 | Valid |
| 3 | Atasan saya memiliki kompetensi yang bagus dalam memimpin organisasi | 0,804 | 0.3061 | Valid |
| 4 | Saya bangga memiliki pemimpin yang bertanggung jawab terhadap bawahan | 0,828 | 0.3061 | Valid |
| 5 | Saya percaya bahwa atasan mampu membimbing saya dalam mencapai tujuan organisasi | 0,833 | 0.3061 | Valid |
| 6 | Saya bersedia melakukan tugas yang diberikan oleh atasan | 0,794 | 0.3061 | Valid |
| 7 | Atasan saya memiliki harapan yang besar agar tujuan organisasi dapat tercapai | 0,823 | 0.3061 | Valid |
| 8 | Atasan saya memiliki harapan yang besar agar bawahannya dapat berpartisipasi lebih dalam membangun organisasi | 0,823 | 0.3061 | Valid |
| 9 | Atasan saya adalah seorang inspirator yang baik bagi bawahannya | 0,840 | 0.3061 | Valid |
| 10 | Atasan saya memberikan nasihat yang berpengaruh terhadap bawahannya | 0,838 | 0.3061 | Valid |
| 11 | Atasan saya memotivasi bawahan agar menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan | 0,846 | 0.3061 | Valid |

| | | | | |
|----|---|-------|--------|-------|
| | efisien | | | |
| 12 | Atasan saya selalu memotivasi bawahannya | 0,800 | 0.3061 | Valid |
| 13 | Atasan saya menerima berbagai usul bawahannya dengan terbuka | 0,740 | 0.3061 | Valid |
| 14 | Atasan saya mendorong bawahannya agar bekerja secara kreatif | 0,680 | 0.3061 | Valid |
| 15 | Atasan saya memberikan berbagai ide baru sebagai solusi pemecahan masalah | 0,600 | 0.3061 | Valid |
| 16 | Atasan saya mendiskusikan permasalahan yang sedang terjadi dengan bawahan | 0,486 | 0.3061 | Valid |
| 17 | Atasan saya memotivasi bawahan untuk mencari cara baru dalam melaksanakan tugas pekerjaan | 0,354 | 0.3061 | Valid |
| 18 | Atasan saya memberikan cara baru dalam melaksanakan tugas pekerjaan | 0,817 | 0.3061 | Valid |
| 19 | Atasan saya memberikan pengetahuan baru sesuai dengan kebutuhan bawahan | 0,797 | 0.3061 | Valid |
| 20 | Atasan saya memberikan dukungan moril kepada bawahan yang memiliki masalah dalam pekerjaannya | 0,804 | 0.3061 | Valid |
| 21 | Atasan saya memberikan pengarahan kepada bawahan dalam melakukan tugas pekerjaan | 0,828 | 0.3061 | Valid |
| 22 | Atasan saya memberikan saran untuk melakukan perbaikan | 0,833 | 0.3061 | Valid |
| 23 | Atasan saya memberi arah yang jelas cara mencapai target | 0,794 | 0.3061 | Valid |
| 24 | Atasan saya mendorong bawahan agar berusaha lebih giat dalam mencapai tujuan organisasi | 0,823 | 0.3061 | Valid |
| 25 | Atasan saya menunjukkan perilaku yang sesuai dengan nilai-nilai perusahaan | 0,823 | 0.3061 | Valid |
| 26 | Atasan saya selalu mempertimbangkan setiap pengambilan keputusan yang dibuat sesuai dengan etika dan peraturan perusahaan | 0,840 | 0.3061 | Valid |

Dari hasil analisis pada tabel di atas didapat bahwa menentukan Nilai r table : $df = n-2$, maka $30-2=28$, tingkat signifikan 5%, didapat angka : 0,3061. Jadi bisa dilihat bahwa r hitung tidak ada yang bernilai dibawah nilai r tabel, maka data sudah valid.

2. Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi

Tabel 3.3 Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi

| No. Butir | Item Pertanyaan | r Hitung | r Tabel | Kriteria |
|-----------|--|----------|---------|----------|
| 1 | Setiap karyawan diberi kesempatan melakukan inovasi dalam melakukan pekerjaan | 0,821 | 0.3061 | Valid |
| 2 | Setiap karyawan memiliki visi dalam bekerja | 0,800 | 0.3061 | Valid |
| 3 | Setiap karyawan mampu membuat keputusan dengan benar | 0,807 | 0.3061 | Valid |
| 4 | Setiap karyawan selalu melakukan perbaikan yang berkelanjutan | 0,836 | 0.3061 | Valid |
| 5 | Setiap karyawan dikantor kami merasa malu kalau datang terlambat | 0,843 | 0.3061 | Valid |
| 6 | Setiap karyawan memiliki komitmen terhadap pekerjaan | 0,805 | 0.3061 | Valid |
| 7 | Kejujuran dalam bekerja merupakan kebanggaan bagi setiap karyawan | 0,831 | 0.3061 | Valid |
| 8 | Etika kerja yang ada di perusahaan selalu di junjung tinggi oleh setiap karyawan | 0,811 | 0.3061 | Valid |
| 9 | Setiap karyawan saling mendukung sehingga target kerja dapat dicapai dengan baik | 0,833 | 0.3061 | Valid |
| 10 | Setiap karyawan bangga menjadi salah satu panutan bagi karyawan lainnya | 0,829 | 0.3061 | Valid |
| 11 | Situasi kantor membuat setiap karyawan selalu ingin mencapai target yang tertinggi | 0,836 | 0.3061 | Valid |
| 12 | Keadaan lingkungan kerja menjadikan setiap karyawan memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi | 0,795 | 0.3061 | Valid |
| 13 | Dalam mencapai target kerja, setiap karyawan selalu didukung dengan data-data yang akurat | 0,745 | 0.3061 | Valid |
| 14 | Setiap karyawan bekerja secara transparan dan terbuka dalam menjalankan tugasnya | 0,683 | 0.3061 | Valid |
| 15 | Suasana kerja membuat setiap karyawan bekerja dengan kerjasama yang kuat | 0,607 | 0.3061 | Valid |
| 16 | Saya dan karyawan lainnya saling membantu dalam hal pekerjaan | 0,504 | 0.3061 | Valid |
| 17 | Saling mendukung adalah kekuatan bagi setiap karyawan dalam menghadapi permasalahan pekerjaan | 0,359 | 0.3061 | Valid |
| 18 | Proses yang benar dan baik menjadi motto setiap karyawan dalam mencapai hasil kerja | 0,821 | 0.3061 | Valid |
| 19 | Lingkungan kerja dikantor membuat setiap karyawan memiliki motivasi yang tinggi untuk mencapai target perusahaan | 0,800 | 0.3061 | Valid |

| | | | | |
|----|---|--------------|---------------|--------------|
| 20 | Setiap karyawan selalu belajar hal baru, apabila ada kebijakan perusahaan yang baru | 0,807 | 0.3061 | Valid |
| 21 | Karyawan baru selalu dibantu dalam menjalankan tugasnya | 0,836 | 0.3061 | Valid |
| 22 | Pelanggan adalah raja, menjadi komitmen setiap karyawan | 0,843 | 0.3061 | Valid |
| 23 | Setiap karyawan terlatih membuat perencanaan dan pelaksanaan pekerjaan dengan baik | 0,805 | 0.3061 | Valid |
| 24 | Perusahaan menekankan pentingnya jiwa kewirausahaan yang tinggi pada setiap karyawan | 0,831 | 0.3061 | Valid |

Dari hasil analisis pada tabel di atas didapat bahwa menentukan Nilai r table: $df = n-2$, maka $30-2=28$, tingkat signifikan 5%, didapat angka : 0,3061. Maka bisa dilihat bahwa r hitung lebih besar dari nilai r tabel jadi dikatakan bahwa indikator sudah valid dan dapat digunakan untuk uji analisis selanjutnya

3. Uji Validitas Variabel Keterlibatan Karyawan (*Employee Engagement*)

Tabel 3.4 Uji Validitas Variabel Keterlibatan Karyawan (*Employee Engagement*)

| No. Butir | Item Pertanyaan | r Hitung | r Tabel | Kriteria |
|-----------|--|----------|---------|--------------|
| 1 | Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik | 0,798 | 0.3061 | Valid |
| 2 | Saya selalu bersemangat untuk menyelesaikan pekerjaan | 0,776 | 0.3061 | Valid |
| 3 | Saya mampu bertahan dalam pekerjaan yang sulit | 0,776 | 0.3061 | Valid |
| 4 | Beban kerja yang berat selalu dapat saya selesaikan dengan baik | 0,786 | 0.3061 | Valid |
| 5 | Saya selalu senang terlibat dalam setiap pekerjaan yang ada diperusahaan | 0,797 | 0.3061 | Valid |
| 6 | Saya membantu pekerjaan rekan kerja yang lain | 0,764 | 0.3061 | Valid |
| 7 | Saya bangga dan puas menjalankan pekerjaan | 0,806 | 0.3061 | Valid |
| 8 | Saya merasa senang menjalankan pekerjaan | 0,822 | 0.3061 | Valid |
| 9 | Saya merasa tertantang dengan pekerjaan yang diberikan perusahaan | 0,861 | 0.3061 | Valid |

| | | | | |
|----|---|--------------|---------------|--------------|
| 10 | Saya selalu bersemangat mensikapi target pekerjaan yang tinggi | 0,861 | 0.3061 | Valid |
| 11 | Saya selalu penuh konsentrasi dan disiplin dalam melaksanakan pekerjaan | 0,872 | 0.3061 | Valid |
| 12 | Saya selalu focks dalam melaksanakan setiap pekerjaan | 0,827 | 0.3061 | Valid |
| 13 | Bekerja adalah segalanya bagi saya | 0,768 | 0.3061 | Valid |
| 14 | Dalam bekerja, saya merasa waktu begitu cepat berlalu | 0,691 | 0.3061 | Valid |

Dari hasil analisis pada tabel di atas didapat bahwa menentukan Nilai r tabel : $df = n-2$, maka $30-2=28$, tingkat signifikan 5%, didapat angka : 0,3061. Maka bisa dilihat bahwa r hitung lebih besar dari nilai r tabel. Jadi dikatakan bahwa indikator sudah valid dan dapat digunakan untuk uji analisis selanjutnya.

4. Uji Validitas Kinerja Karyawan

Tabel 3.5 Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan

| No. Butir | Item Pertanyaan | r hasil | r Tabel | Kriteria |
|-----------|--|---------|---------|--------------|
| 1 | Hasil kerja saya memiliki mutu yang baik | 0,823 | 0.3061 | Valid |
| 2 | Saya selalu meningkatkan efektivitas kerja diatas rata-rata dari ketentuan yang ada diperusahaan | 0,759 | 0.3061 | Valid |
| 3 | Saya memanfaatkan waktu kerja dengan baik | 0,770 | 0.3061 | Valid |
| 4 | Saya memahami tugas dan tanggung jawab yang saya jalani | 0,790 | 0.3061 | Valid |
| 5 | Pekerjaan yang saya jalani sudah sesuai dengan prosedur yang berlaku di perusahaan | 0,802 | 0.3061 | Valid |
| 6 | Saya selalu bekerja dengan perencanaan yang baik | 0,751 | 0.3061 | Valid |
| 7 | Saya selalu menggunakan cara baru dalam meningkatkan proses pekerjaan | 0,802 | 0.3061 | Valid |
| 8 | Melakukan inovasi menjadi kekuatan saya dalam menjalankan pekerjaan | 0,807 | 0.3061 | Valid |
| 9 | Dalam bekerja, saya membuat keputusan dengan baik tanpa harus dibimbing | 0,857 | 0.3061 | Valid |

| | | | | |
|----|---|--------------|---------------|--------------|
| 10 | Keputusan kerja yang saya buat sudah sesuai dengan kebijakan perusahaan | 0,857 | 0.3061 | Valid |
| 11 | Saya mampu menyampaikan informasi dengan baik (lisan dan tulisan) | 0,881 | 0.3061 | Valid |
| 12 | Komunikasi yang saya jelaskan, selalu mudah dipahami orang lain | 0,844 | 0.3061 | Valid |
| 13 | Lawan bicara saya merasa nyaman dalam melakukan pembicaraan dengan saya | 0,796 | 0.3061 | Valid |
| 14 | Saya berhubungan baik dengan semua karyawan ditempat saya bekerja | 0,732 | 0.3061 | Valid |
| 15 | Saya selalu dapat menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya | 0,649 | 0.3061 | Valid |
| 16 | Rencana kerja yang saya buat selalu selesai tepat waktu | 0,538 | 0.3061 | Valid |
| 17 | Saya membuat prioritas kerja dalam melakukan pekerjaan | 0,823 | 0.3061 | Valid |

Dari tabel di atas, maka bisa dilihat bahwa r hitung lebih besar dari nilai r tabel jadi dikatakan bahwa indikator sudah valid dan dapat digunakan untuk uji analisis selanjutnya.

b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah derajat ketepatan, ketelitian atau keakuratan yang ditunjukkan oleh instrumen pengukuran (Umar, 2009:58).

Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini dengan *internal consistency* yaitu melakukan uji coba instrumen satu kali saja karena item pertanyaan pada kuesioner berskala nominal maka untuk menguji reliabilitas menggunakan teknik *Alfa Cronbach* (KR-20) dengan rumus koefisien sebagai berikut :

$$r = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left[\frac{SDt^2 - (\sum pq)}{SDt^2} \right]$$

Keterangan :

k = Banyaknya butir

SDt^2 = Varians skor total

p = Proporsi jumlah peserta yang menjawab benar butir ke- i

q = $1 - p$

Pada instrumen berupa angket di gunakan metode Alpha dengan rumus:

$$r_{ii} = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum Si^2}{\sum st^2} \right]$$

Keterangan :

r_{ii} = Reliabilitas instrumen

k = Banyaknya butir item

Reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Pada penelitian ini menggunakan metode *One shot* atau pengukuran sekali saja : Disini pengukurannya hanya sekali dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan. SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik *Cronbach Alpha* (α). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* $> 0,60$ (Nunnally, 1967) dalam Imam Ghazali, 2005: 41-42. Sekaran (dalam Zulganef, 2006) yang menyatakan bahwa suatu instrumen penelitian mengindikasikan memiliki reliabilitas yang memadai jika koefisien alpha Cronbach lebih besar atau sama dengan 0,70.

Untuk menentukan apakah data itu reliabel atau tidak reliabel ada beberapa tahap yaitu :

- 1) Menentukan Nilai r table
- 2) Mencari r hasil, yang bisa dilihat pada angka ALPHA
- 3) Mengambil keputusan dengan ketentuan sebagai berikut :
 - Jika r Alpha Positif, dan r Alpha $>$ r table, maka butir atau variable reliabel
 - Jika r Alpha Positif, dan r Alpha $<$ r table, maka butir atau variable tidak reliabel

| No | Variabel | Cronbach's Alpha | Kriteria |
|----|------------------------------------|------------------|----------|
| 1 | Kinerja Karyawan | 0,774 | Reliabel |
| 2 | Gaya Kepemimpinan Transformasional | 0,865 | Reliabel |
| 3 | Budaya Organisasi | 0,838 | Reliabel |
| 4 | Employee Engagement | 0,829 | Reliabel |

1. Uji Realibilitas Kinerja Karyawan

Dari hasil analisis dapat dilihat bahwa r Alpha adalah positif dan lebih besar dari r tabel ($0,774 > 0,6$), maka butir-butir pertanyaan pada variabel kinerja karyawan adalah reliable.

2. Uji Realibilitas Gaya Kepemimpinan Transformasional

Dari hasil analisis dapat dilihat bahwa r Alpha adalah positif dan lebih besar dari r tabel ($0,865 > 0,6$), maka butir-butir pertanyaan pada variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional reliable.

3. Uji Realibilitas Budaya Organisasi

Dari hasil analisis dapat dilihat bahwa r Alpha adalah positif dan lebih besar dari r tabel ($0,838 > 0,6$), maka butir-butir pertanyaan pada variabel budaya organisasi adalah reliable.

4. Uji Realibilitas Keterlibatan Karyawan (*Employee Engagement*)

Dari hasil analisis dapat dilihat bahwa r Alpha adalah positif dan lebih besar dari r tabel ($0,829 > 0,6$), maka butir-butir pertanyaan pada variabel *Employee Engagement* adalah reliable.

E. Metode Analisis Data

Langkah-langkah analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut; (1) Seleksi data, pada langkah ini dilakukan pemeriksaan atau pengecekan seluruh data yang terkumpul, dengan maksud apakah data sudah lengkap dan memenuhi syarat untuk diolah atau belum sesuai dengan yang dikehendaki, (2) Tabulasi data, tabulasi data bertujuan untuk menyusun data yang sudah diseleksi dalam bentuk tabel, (3) Membuat kategori data menjadi tiga kategori yaitu tinggi, sedang, rendah dengan acuan kurva normal dari masing-masing data, (4) Melakukan analisis secara deskriptif, untuk mengetahui kecenderungan data seperti mean, median, modus, standar deviasi dan varian masing-masing variabel, (5) Melakukan uji korelasi dan regresi.

1. Pengolahan Data

Salah satu bagian terpenting dari kegiatan penelitian adalah pengolahan data. Dalam pelaksanaannya, pengolahan data dilakukan dengan bantuan *software* komputer, yaitu program SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*).

2. Analisis Deskriptif

Data yang diperoleh dari hasil pengumpulan data dianalisis secara bertahap sesuai dengan tujuan penelitian masing-masing. Data yang diperoleh

diolah untuk mengetahui rata-rata, Median, Modus, Varians dan Simpangan Baku.

Selanjutnya distribusi frekuensi dinisualisasikan melalui tabel dan histogram.

Rumus :

a. Mean

$$\text{Mean} = \bar{x} = \frac{\sum f_i \cdot x_i}{\sum f_i}$$

Keterangan :

\bar{x} = Rata-rata

x_i = Data ke-i

f_i = Frekuensi data ke-i

b. Median

$$\text{Median} = b + p \left| \frac{\frac{1}{2}n - F}{f} \right|$$

Keterangan :

b = Tepi bawah kelas median

p = Panjang kelas

n = Banyaknya data

F = Jumlah frekuensi sebelum kelas median frekuensi kelas median

f = Frekuensi kelas median

c. Modus

$$\text{Modus} = b + p \left(\frac{b}{b_1 + b_2} \right)$$

Keterangan :

b = Tepi bawah kelas modus

p = Panjang kelas

b_1 = Frekuensi kelas modus dikurangi frekuensi kelas sebelumnya

b_2 = Frekuensi kelas modus dikurangi frekuensi kelas berikutnya

d. Varian dan Standar Deviasi

Seberapa jauh nilai pengamatan tersebar disekitar nilai rata-rata dinamakan variasi atau disperse dari data. Pangkat dua dari standar dinamakan varians.

3. Uji Persyaratan Analisis

a. Uji Normalitas

Untuk menguji normalitas menggunakan metode liliefors sebagai berikut:

- Terima H_0 jika L_o (Perhitungan) $<$ L_e (L_{table}) pada taraf signifikan $\alpha = 0,05$
- Tolak H_0 jika $L_o > L_e$ pada taraf signifikan $\alpha = 0,05$

Rumus yang digunakan adalah:

$$L_o = |F(Z_i) - S(Z_i)|$$

Keterangan:

$F(Z_i)$ = Merupakan peluang baku

$S(Z_i)$ = Merupakan proporsi angka baku

L_o = L observasi (harga mutlak terbesar).

b. Uji Homogenitas

Uji homogenitas dilakukan untuk menguji apakah kedua varians itu sama atau tidak. Uji ini dilakukan dengan membandingkan kedua varians (S^2) tersebut.

Teknik yang digunakan untuk uji homogenitas adalah dengan menggunakan uji fisher, persyaratan agar uji homogen dapat dilakukan adalah apabila kedua datanya telah terbukti berdistribusi normal.

Rumus:

$$F = \frac{S^2 A}{S^2 B}$$

Keterangan:

$S^2 A$ = Varians terbesar

$S^2 B$ = Varians terkecil

Kriteria pengujian:

- Terima H_0 jika $F_{(hitung)} < F_{(tabel)}$ pada taraf signifikan $\alpha = 0,05$
- Tolak H_0 jika $F_{(hitung)} > F_{(tabel)}$ pada taraf signifikan $\alpha = 0,05$

c. Uji Heteroskedastisitas (untuk model regresi linear sederhana dan ganda)

Imam Ghozali (2006:105) menjelaskan, bahwa: “Uji heteroskedastisitas ini dimaksudkan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain”. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas. Dan jika mempunyai pengamatan atau penilaian berbeda disebut heteroskedastisitas.

Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Heteroskedastisitas terjadi bila *variance inflation factor* (VIF) lebih besar dari 2. Dengan menggunakan uji grafik *scatter plot*, heteroskedastisitas tidak terjadi jika tidak ada pola yang jelas dan titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, dan jika membentuk pola-pola tertentu bentuknya seperti garis.

d. Uji Multikolinieritas (untuk model regresi linear ganda)

Imam Ghozali (2006;91) mengemukakan, bahwa: “Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (*independen*)”.

Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel *independen*. Jika variabel *independen* saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Ada beberapa cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya multi-kolinieritas di dalam model regresi, yaitu melakukan menganalisa

matrik korelasi variabel-variabel *independen*. Jika antar variabel *independen* terdapat korelasi yang cukup tinggi umumnya di atas 0,90 maka hal ini merupakan indikasi adanya multikolinieritas. Atau multikolinieritas tidak terjadi di dalam model regresi diantaranya disebabkan karena matrik korelasi variabel-variabel *independen* (bebas) memiliki korelasi di bawah 0,90.

4. Uji Hipotesis Penelitian

Data yang dianalisis adalah data interval dan dari sumber yang sama sehingga untuk melihat pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat, maka analisis data yang digunakan adalah rumus korelasi *product moment* sederhana atau ganda, atau dapat juga dilakukan melalui Program *SPSS*, berikut ini rumus *Uji Korelasi Product Moment*:

a. Korelasi *Product Moment* Sederhana dan Ganda

1) Nilai Korelasi *Product Moment* Sederhana

Analisis korelasi *Product Moment* sederhana yang digunakan, dengan rumus :

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

Keterangan :

r = Korelasi *product moment* sederhana antara variabel X_i dan Y

n = Jumlah sampel yang diteliti

X_i = Jumlah skor jawaban pada pertanyaan variabel X_i

Y = Jumlah skor jawaban pada pertanyaan variabel Y

Kriteria pengujian:

- Terima H_0 jika $r_{(hitung)} < r_{(tabel)}$ pada taraf signifikan $\alpha = 0,05$
- Tolak H_0 jika $r_{(hitung)} > r_{(tabel)}$ pada taraf signifikan $\alpha = 0,05$

2) Nilai Korelasi *Product Moment* Ganda

Mengetahui hubungan antara variabel X1, X2 dan X3 secara bersama-sama terhadap Y digunakan rumus korelasi ganda sebagai berikut ;

$$R_{X1.X2.X3Y} = \sqrt{\frac{r_{X1.Y}^2 + r_{X2.Y}^2 - 2(r_{X1.Y})(r_{X2.Y})(r_{X3.Y})(r_{X1.X2.X3})}{1 - r_{X1.X2.X3}^2}}$$

Keterangan :

- R X₁X₂ X₃Y = Korelasi ganda antara X₁ dan X₂ terhadap Y
 r X₁Y = Korelasi sederhana antara X₁ dengan Y
 r X₂Y = Korelasi sederhana antara X₂ dengan Y
 r X₃Y = Korelasi sederhana antara X₃ dengan Y

b. Uji Signifikansi Korelasi Product *Moment* Sederhana dan Ganda

Uji signifikansi korelasi *product moment* ditujukan apakah korelasi sederhana atau ganda tersebut sudah sesuai dengan persyaratan kriteria yang telah ditentukan.

Perhitungan uji dan persyaratan signifikansi korelasi sederhana dan ganda baik secara manual maupun melalui Program *SPSS Versi 14* adalah sebagai berikut:

1) Uji Signifikansi Korelasi *Product Moment* Sederhana (Uji Statistik *t*)

Pengujian lanjutan yaitu uji signifikansi yang berfungsi untuk mencari makna hubungan variabel X dan Y, maka hasil korelasi *Pearson Product Momen* tersebut diuji dengan Uji Signifikansi dengan rumus:

$$t_{hitung} = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Keterangan :

- t *hitung* : Nilai t
 r : Nilai Koefisien Korelasi
 n : Jumlah Sampel

Pada penelitian ini, untuk mencari *t* tabel dilakukan dengan cara uji dua arah (*two tailed*) dengan menetapkan terlebih dahulu nilai *degree of freedom (df)* atau derajat kepercayaan sebesar 5% atau $\alpha = 0,05$.

Uji signifikansi *t* tersebut dapat ditentukan dengan kriteria:

- Jika hasil t_{hitung} lebih kecil dari t_{tabel} (tabel nilai distribusi t), maka H_0 diterima dan H_a ditolak.
- Jika hasil t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} (tabel nilai distribusi t), maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Ini berarti terdapat korelasi yang signifikan antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

Cara lain untuk mengetahui signifikansi korelasi sederhana adalah dengan ketentuan bahwa *Asymp. Sig* harus lebih kecil dari α (0,05) sehingga $H_0: p = 0$ ditolak, dan $H_0: p \neq 0$ diterima. Jadi ada korelasi sederhana yang signifikan antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

2) Uji Signifikansi Korelasi *Product Moment* Ganda (Uji Statistik F)

Untuk mencari nilai F_{hitung} digunakan rumus uji signifikansi korelasi *product moment* ganda sebagaimana pendapat Sugiyono (2002:154) sebagai berikut:

$$F_{hitung} = \frac{R^2 / k}{(1 - R^2) / (n - k - 1)}$$

Keterangan :

R = Korelasi *product moment* ganda yang telah ditemukan

k = Jumlah variabel *independen*

n = Jumlah sampel

F_{hit} = F_{hitung} (yang selanjutnya dibandingkan dengan F_{tabel})

Pada penelitian ini, untuk mencari F_{tabel} dilakukan dengan cara uji dua arah (*two tailed*) dengan menetapkan terlebih dahulu nilai *degree of freedom* (df) atau derajat kepercayaan sebesar 5% atau $\alpha = 0,05$.

Uji signifikansi F tersebut dapat ditentukan dengan kriteria sebagai berikut:

- Jika hasil F_{hitung} lebih kecil dari F_{tabel} (tabel nilai distribusi F), maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Atau, $H_0: p = 0$.
- Jika hasil F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} (tabel nilai distribusi F), maka H_0 ditolak, dan H_a diterima. Hal ini berarti terdapat korelasi ganda yang signifikan antara variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat. Atau, $H_0: p \neq 0$.

Cara lain untuk mengetahui signifikansi korelasi ganda adalah dengan ketentuan bahwa *Asymp. Sig* harus lebih kecil dari α (0,05) sehingga $H_0: p = 0$ ditolak, dan $H_0: p \neq 0$ diterima. Jadi ada korelasi ganda yang signifikan antara variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat.

c. Uji Model Persamaan Regresi Linear Sederhana dan Ganda

Uji linearitas dan uji keberartian regresi dimaksudkan untuk mengetahui apakah nilai regresi yang diperoleh dapat dijadikan patokan dalam pengambilan keputusan dan berarti pada kesimpulan yang akan ditetapkan. Variabel tersebut memiliki regresi linear jika memenuhi persyaratan berikut $F_{hitung} < F_{tabel}$, selanjutnya dinyatakan regresi memiliki hubungan berarti jika memenuhi persyaratan berikut $F_{hitung} > F_{tabel}$, perhitungan diasumsikan dengan mengambil taraf nyata 0,005 atau tingkat keyakinan 5 %.

Dalam tahap ini, data primer yang telah dikumpulkan selanjutnya diolah dan dianalisa dengan program komputer *SPSS*, sebuah program yang mudah guna menguji data dalam *Ordinary Least Squares* (OLS) atau metode pangkat kuadrat terkecil.

1) Model Persamaan Regresi Linear Sederhana

Perhitungan persamaan regresi dilakukan melalui Program *SPSS*, atau melalui perhitungan manual dalam suatu rumus (Sugiyono, 2002:204-206) yaitu:

$$Y = a + bX$$

Dimana:

Y = Subyek dalam variabel *dependen* yang diprediksikan

a = Harga Y bila X = 0 (harga konstan)

b = Angka arah atau koefisien regresi, yang menunjukkan angka peningkatan ataupun penurunan variabel *dependen* yang didasarkan pada variabel *independen*. Bila b (+) maka naik, dan bila b (-) maka terjadi penurunan

X = Subyek pada variabel *independen* yang mempunyai nilai tertentu.

2) Model Persamaan Regresi Linear Ganda

Sugiyono (2002:221) menjelaskan, bahwa: “Untuk menghitung persamaan garis regresi linier ganda digunakan metode OLS (*ordinary least square*) atau pangkat kuadrat terkecil biasa”. Perhitungan model persamaan regresi ganda dilakukan melalui Program *SPSS*, atau melalui rumus secara manual sebagai berikut:

$$\hat{Y} = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Keterangan:

\hat{Y} = (baca Y topi) subyek variabel terikat yang diproyeksikan

X1 = Gaya Kepemimpinan Transformasional

X2 = Budaya Organisasi

X3 = Kompensasi

a = Nilai konstanta harga Y jika X = 0

b = Nilai arah sebagai penentu ramalan (prediksi) yang menunjukkan nilai peningkatan (+) atau nilai penurunan (-) variabel Y (Koefisien regresi variabel independen)

e = Variabel yang tidak diteliti

d. Uji Koefisien Determinasi (R^2) dan *Adjusted R*²

Kuncoro (2003;216) menguraikan, bahwa koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat, dengan rumus sebagai berikut:

$$R^2 = (TSS - SSE) / TSS = SSR / TSS$$

Keterangan :

R^2 = Koefisien determinasi

TSS = *Total sum of square* (total jumlah kuadrat)

SSR = *Sum of squares due to regression* = $\sum (Y_i - y)^2$

SSE = *Sum of squares error* = $\sum (Y_i - Y_i)^2$

Lebih lanjut Kuncoro (2003;216) mengemukakan, bahwa: “Nilai koefisien determinasi adalah di antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel *independen* dalam menjelaskan variasi *dependen* amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel *independen* memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel *dependen*”.

Tidak seperti R^2 , nilai *Adjusted R*² dapat naik atau turun apabila satu variabel bebas (*independen*) ditambahkan ke dalam model. Menurut Gujarati, yang dikutip oleh Kuncoro (2003;216), bahwa: “*Adjusted R*² digunakan untuk mengatasi kelemahan R^2 . Semakin besar *Adjusted R*² semakin baik pula model variabel *dependen* menjelaskan variabel *independen*”.

$$Adjusted R^2 = 1 - (n - 1) \left[\frac{S^2}{TSS} \right] = 1 - (1 - R^2) \left[\frac{n - 1}{n - k} \right]$$

Keterangan :

*Adjusted R*² = Penyempurnaan nilai koefisien determinasi

R^2 = Koefisien determinasi

TSS = *Total sum of square* (total jumlah kuadrat)

S^2 = *Variance*

n = Jumlah sampel penelitian

k = Jumlah parameter dalam model, termasuk *intersept*

Menurut keterangan diatas maka dapat dibuat suatu hipotesis penelitian seperti berikut:

1. $H_0 = 0$, Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT. XYZ

$H_0 \neq 0$, Tidak terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT. XYZ

2. $H_1 = 0$, Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. XYZ

$H_1 \neq 0$, Tidak terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. XYZ

3. $H_2 = 0$, Terdapat pengaruh keterlibatan karyawan (employee engagement) terhadap kinerja karyawan PT. XYZ

$H_2 \neq 0$, Tidak terdapat pengaruh keterlibatan karyawan (employee engagement) terhadap kinerja karyawan XYZ

4. $H_3 = 0$, Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, keterlibatan karyawan (employee engagement) terhadap kinerja karyawan PT. XYZ

$H_3 \neq 0$, Tidak terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, keterlibatan karyawan (employee engagement) terhadap kinerja karyawan PT. XYZ

BAB IV

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Hasil Penelitian

1. Gambaran Umum Obyek Penelitian

PT. XYZ, merupakan perusahaan pembiayaan konsumen didirikan pada tahun 1990 dan mulai beroperasi secara komersial sejak diperolehnya izin usaha sebagai perusahaan pembiayaan dari Menteri Keuangan Republik Indonesia pada tahun 1991 yang mana dengan diperolehnya izin tersebut, maka perusahaan dapat melakukan kegiatan usaha dalam bidang sewa guna usaha, anjak piutang, pembiayaan konsumen dan penerbitan kartu kredit pada saat ini, kegiatan usaha perusahaan terutama dalam bidang pembiayaan konsumen.

Hingga akhir tahun 2012, perusahaan memiliki 698 jaringan usaha yang berlokasi di wilayah Sumatera, Kalimantan, Sulawesi, Bali, Nusa Tenggara, Jabodetabekser, Jawa Barat, Jawa Tengah, Jawa Timur dan Papua yang telah mencakup sebagian besar dari keberadaan seluruh dealer kendaraan bermotor rekanan perusahaan di Indonesia.

PT. XYZ dan cabang-cabangnya memiliki misi:

- 1) Menyediakan produk dan pelayanan yang terdiversifikasi melalui beragam saluran distribusi
- 2) Melaksanakan operasional excellence dan manajemen resiko yang baik

- 3) Menyediakan tempat bekerja terbaik bagi karyawan
- 4) Memampukan komunitas untuk mengalami kesejahteraan

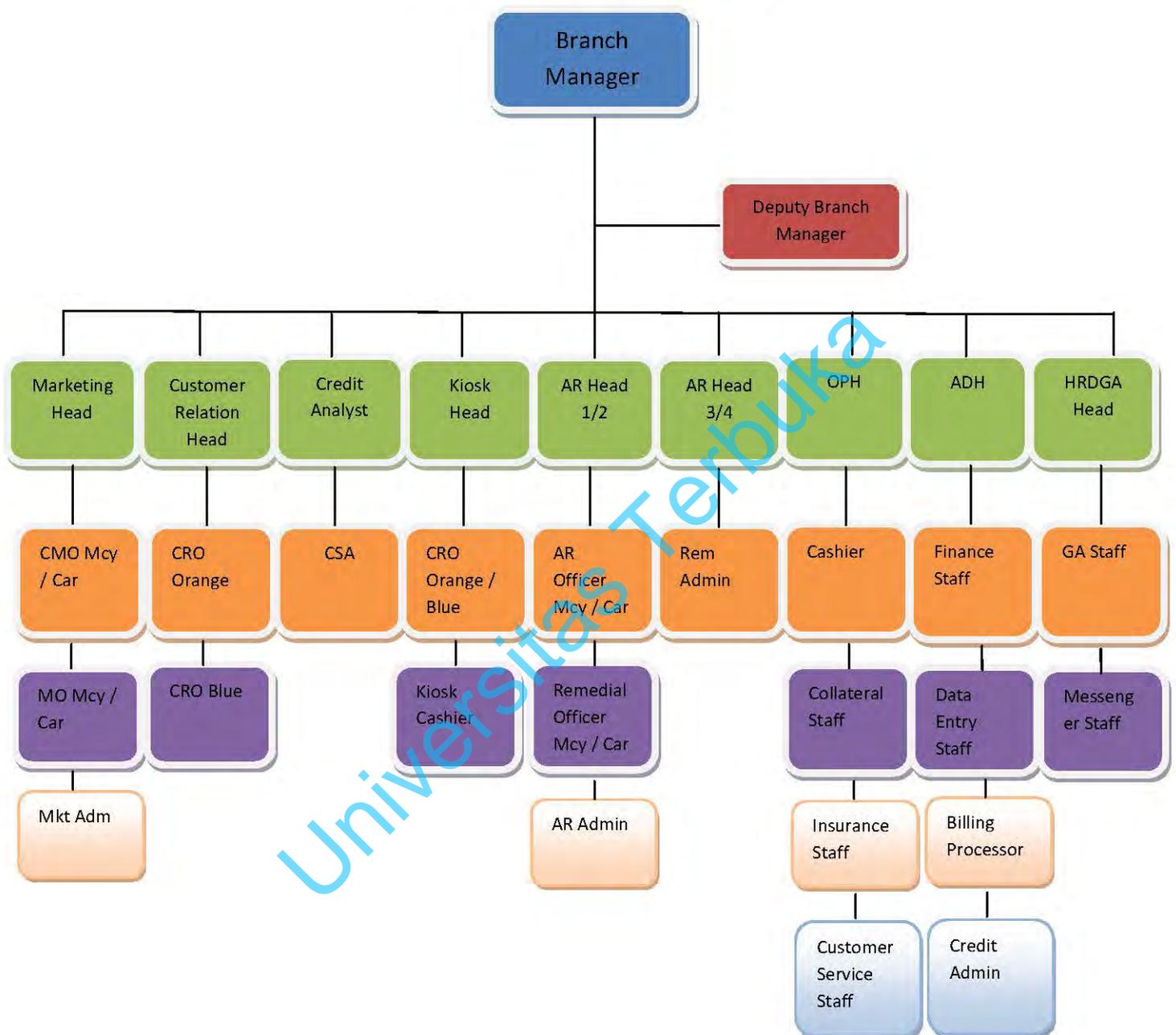
Visi PT. XYZ adalah “Menjadi Perusahaan Pembiayaan Kelas Dunia” yang mana PT. XYZ bertekad untuk menjadi sebuah perusahaan yang keberadaannya sangat diperhitungkan baik oleh pesaing maupun pasar. Jumlah karyawan PT. XYZ yakni 28.093 karyawan yang tersebar di seluruh unit bisnis di Indonesia.

Penelitian mengenai beberapa variabel ini akan dilakukan pada bagian marketing di PT. XYZ, pada salah satu cabang, dengan total karyawan perbulan Februari 2013 adalah 100 orang.

Hal tersebut tentunya menjadi pekerjaan besar bagi manajemen perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia (SDM) bagian marketing secara efektif dan efisien mengingat tantangan persaingan dari sisi industri leasing dan kemampuan membangun kemitraan dengan prinsipal dan dealer-dealer resmi yang ditunjuk maupun bersing dari sisi mencari dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas ,karena dengan memiliki kemampuan sumber daya manusia baik maka dapat dipastikan membuat kinerja perusahaanpun akan terus meningkat.

Dalam setiap perusahaan memiliki struktur organisasi yang menjadi acuan dalam bekerja pada setiap bagian yang sudah ditentukan. Berikut ini adalah struktur organisasi PT. XYZ.

Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. XYZ.



Setelah mengetahui struktur dari perusahaan, maka akan diterangkan mengenai profil dari responden sebagai berikut.

1. Profil Responden

a. Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Profil responden berdasarkan jenis kelamin, seperti terlihat pada tabel 4.1 bahwa responden laki-laki sangat dominan sedangkan responden perempuan sangat sedikit. Hal ini terjadi karena pekerjaan marketing membutuhkan mobilitas yang tinggi, sehingga sebagian besar karyawan bagian marketing adalah laki-laki.

Tabel 4.1 Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

| Jenis Kelamin | Responden | |
|---------------|-----------|------------|
| | Jumlah | Persentase |
| Laki-laki | 95 | 95% |
| Perempuan | 5 | 5% |
| Total | 100 | 100% |

Sumber: Hasil Penelitian, data diolah (2013)

b. Profil Responden Berdasarkan Status Pernikahan

Profil responden berdasarkan status pernikahan dapat dilihat pada Tabel 4.2. Berdasarkan status pernikahan, responden sebagian besar responden adalah menikah, yaitu sebanyak 69 orang atau 69%.hal tersebut sangat baik dari sisi loyalitas dan turn over.

Tabel. 4.2. Profil Responden Berdasarkan Status Pernikahan

| Status Pernikahan | Responden | |
|-------------------|-----------|------------|
| | Jumlah | Persentase |
| Single | 31 | 31% |
| Menikah | 69 | 69% |
| Total | 100 | 100% |

Sumber: Hasil Penelitian, data diolah (2013)

c. Profil Responden Berdasarkan Usia

Pada hasil penelitian profil responden berdasarkan usia, sebagian besar berusia antara 20 tahun sampai dengan 35 tahun (90%). Hal ini dikarenakan pada usia tersebut merupakan usia yang sangat produktif dan energik untuk tipe pekerjaan sebagai marketing.

Tabel. 4.3. Profil Responden Berdasarkan Usia

| Usia | Responden | |
|---------------|------------|-------------|
| | Jumlah | Persentase |
| < 20 tahun | 2 | 2% |
| 21 - 25 tahun | 22 | 22% |
| 26 - 30 tahun | 42 | 42% |
| 31 - 35 tahun | 24 | 24% |
| 36 - 40 tahun | 9 | 9% |
| ≥ 41 tahun | 1 | 1% |
| Total | 100 | 100% |

Sumber : Hasil Penelitian, data diolah (2013)

d. Profil Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Sebagian besar pendidikan responden adalah D1/D2/D3, dan S1 sebanyak 83%. Artinya kualitas responden sangat baik untuk perkembangan perusahaan dikemudian hari dilihat dari sisi kaderisasi dan kompetensi.

Tabel. 4.4. Profil Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

| Tingkat Pendidikan | Responden | |
|--------------------|------------|-------------|
| | Jumlah | Persentase |
| SLTA Sederajat | 17 | 17% |
| D1/D2/D3 | 41 | 41% |
| S1 | 42 | 42% |
| Total | 100 | 100% |

Sumber: Hasil Penelitian, data diolah (2013)

e. Profil Responden Berdasarkan Agama

Profil responden berdasarkan agama, mayoritas beragama islam sebanyak 96 orang (96%). Walaupun demikian tetap ada responden yang memiliki agama kristen, katolik, hindu, dan budha. Hal tersebut membuktikan perusahaan memiliki keanekaragaman karyawan dengan agama yang berbeda-beda.

Tabel 4.5 Profil Responden Berdasarkan Agama

| Agama | Responden | |
|----------------|-----------|------------|
| | Jumlah | Persentase |
| Islam | 96 | 96% |
| Kristen | 1 | 1% |
| Katolik | 1 | 1% |
| Hindu | 1 | 1% |
| Budha | 1 | 1% |
| Total | 100 | 100% |

Sumber: Hasil Penelitian, data diolah (2013)

f. Profil Responden Berdasarkan Etnis/ Suku

Profil responden berdasarkan etnis/suku yaitu jawa sebanyak 35 orang (35%), sunda sebanyak 17 orang (17%), betawi sebanyak 36 orang (36%), dan etnis atau suku lainnya sebanyak 12 orang (12%). Hal tersebut membuktikan perusahaan memiliki keanekaragaman karyawan dengan etnis atau suku yang berbeda-beda.

Tabel 4.6 Profil Responden Berdasarkan Etnis/Suku

| Etnis/ Suku | Responden | |
|----------------|-----------|------------|
| | Jumlah | Persentase |
| Jawa | 35 | 35% |
| Sunda | 17 | 17% |
| Betawi | 36 | 36% |
| Lainnya | 12 | 12% |
| Total | 100 | 100% |

Sumber: Hasil Penelitian, data diolah (2013)

g. Profil Responden Berdasarkan Jabatan

Sebagian besar responden dengan jabatan yaitu CMO motor cycle sebanyak 54 orang (54%). Secara tugas dan tanggung jawab, jabatan CMO Motor Cycle lebih banyak dibutuhkan perusahaan mengimbangi potensi market dan target yang di tentukan.

Tabel 4.7 Profil Responden Berdasarkan Jabatan

| Jabatan Karyawan | Responden | |
|---------------------------|------------|-------------|
| | Jumlah | Persentase |
| CMO Motor Cycle | 54 | 54% |
| MO Motor Cycle | 16 | 16% |
| Customer Relation Officer | 18 | 18% |
| Marketing Head | 8 | 8% |
| Customer Relation Head | 4 | 4% |
| Total | 100 | 100% |

Sumber: Hasil Penelitian, data diolah (2013)

h. Profil Responden Berdasarkan Masa Kerja

Pada profil responden berdasarkan masa kerja, sebagian besar responden memiliki masa kerja 1 tahun sampai dengan 3 tahun. Hal tersebut terjadi karena faktor turn-over (keluar masuk) kaderisasi dan pertumbuhan bisnis.

Tabel 4.8. Profil Responden Berdasarkan Masa Kerja

| Masa Kerja | Responden | |
|---------------|------------|-------------|
| | Jumlah | Persentase |
| ≤ 1 tahun | 19 | 19% |
| 1 - 2 tahun | 28 | 28% |
| ≥ 2 - 3 tahun | 27 | 27% |
| ≥ 3 - 4 tahun | 7 | 7% |
| ≥ 4 - 5 tahun | 7 | 7% |
| ≥ 5 tahun | 12 | 12% |
| Total | 100 | 100% |

Sumber: Hasil Penelitian, data diolah (2013)

i. Profil Responden Berdasarkan Status Karyawan

Profil responden berdasarkan status karyawan, menggambarkan peraturan dan ketentuan penerimaan karyawan baru melalui tahapan sesuai peraturan perusahaan penerimaan karyawan.

Tabel 4.9. Profil Responden Berdasarkan Status Karyawan

| Status Karyawan | Responden | |
|----------------------|------------|-------------|
| | Jumlah | Persentase |
| Permanent/ Tetap | 48 | 48% |
| Kontrak | 17 | 17% |
| Probation/ Percobaan | 8 | 8% |
| Training | 27 | 27% |
| Total | 100 | 100% |

Sumber: Hasil Penelitian, data diolah (2013)

2. Deskripsi Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini menggunakan angket dalam pengumpulan data. Angket adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadi dan ruang lingkup kerjanya, atau hal-hal yang ia ketahui. Tujuan digunakan angket dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui ada atau tidaknya dan seberapa besar pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi Dan Keterlibatan Kerja (*Employee Engagement*) terhadap Kinerja Karyawan, Studi Kasus pada Karyawan Marketing PT. XYZ.

Penulis mengajukan seperangkat kuesioner kepada responden yang berjumlah 100 orang yang diambil secara keseluruhan dari karyawan. Kuesioner ini terdiri dari 81 butir pernyataan yang mewakili 4 variabel yang diteliti.

Persentase skor aktual terhadap skor ideal tersebut dikonfirmasi terhadap tabel pengklasifikasian. Kriteria yang digunakan dalam penilaian persentase skor pernyataan disesuaikan dengan indikator masing-masing, seperti Sangat Setuju, Setuju, Kurang Setuju, Tidak Setuju, dan Sangat Tidak Setuju yang disusun berdasarkan rentang skor seperti pada Tabel 4.10 berikut.

Tabel 4.10 Kriteria Persentase Skor Tanggapan Responden Terhadap Skor Ideal

| No. | Prosentase Skor Aktual Terhadap Skor Ideal | Kriteria |
|-----|--|-------------|
| 1 | 00.00 – 20.00 | Tidak Baik |
| 2 | 21.00 – 40.00 | Kurang Baik |
| 3 | 41.00 – 60.00 | Cukup Baik |
| 4 | 61.00 – 80.00 | Baik |
| 5 | 81.00 – 100 | Sangat Baik |

Gambaran deskripsi data mengenai keempat variabel yaitu tiga variabel bebas yaitu X1, X2, X3 dan Y dan disajikan masing-masing variabel berturut-turut dengan perincian sebagai berikut:

a. Deskripsi Variabel Y (Kinerja Karyawan)

Tabel 4.11 Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan

| Dimensi | Indikator | STS | TS | C | S | SS | JML | STS | TS | C | S | SS | JML |
|----------------------|--|-----|----|----|---|----|-----|-----|-----|-----|----|----|------|
| Kualitas Hasil Kerja | Hasil kerja dengan mutu yang baik | 24 | 62 | 14 | 0 | 0 | 100 | 24% | 62% | 14% | 0% | 0% | 100% |
| | Meningkatkan efektivitas kerja diatas rata-rata dari ketentuan yang ada diperusahaan | 30 | 58 | 12 | 0 | 0 | 100 | 30% | 58% | 12% | 0% | 0% | 100% |
| | Memanfaatkan waktu kerja dengan baik | 34 | 55 | 11 | 0 | 0 | 100 | 34% | 55% | 11% | 0% | 0% | 100% |
| | Memanfaatkan waktu kerja dengan baik | 36 | 53 | 11 | 0 | 0 | 100 | 36% | 53% | 11% | 0% | 0% | 100% |

Tabel 4.11 Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Lanjutan)

| Dimensi | Indikator | ST S | TS | C | S | SS | JML | ST S | TS | C | S | SS | JM L |
|------------|---|---------|----|----|---|----|-----|---------|-----|-----|----|----|---------|
| Kemampuan | Memahami tugas dan tanggung jawab yang dijalani | 38 | 50 | 12 | 0 | 0 | 100 | 38% | 50% | 12% | 0% | 0% | 100% |
| | Pekerjaan yang dijalani sudah sesuai dengan prosedur yang berlaku di perusahaan | 37 | 51 | 12 | 0 | 0 | 100 | 37% | 51% | 12% | 0% | 0% | 100% |
| Inisiatif | Bekerja dengan perencanaan yang baik | 37 | 49 | 14 | 0 | 0 | 100 | 37% | 49% | 14% | 0% | 0% | 100% |
| | Menggunakan cara baru dalam meningkatkan proses pekerjaan | 34 | 51 | 15 | 0 | 0 | 100 | 34% | 51% | 15% | 0% | 0% | 100% |
| | Melakukan inovasi menjadi kekuatan dalam menjalankan pekerjaan | 29 | 54 | 17 | 0 | 0 | 100 | 29% | 54% | 17% | 0% | 0% | 100% |
| Komunikasi | Keputusan kerja yang dibuat sudah sesuai dengan kebijakan perusahaan | 26 | 55 | 19 | 0 | 0 | 100 | 26% | 55% | 19% | 0% | 0% | 100% |
| | Menyampaikan informasi dengan baik (lisan dan tulisan) | 25 | 54 | 21 | 0 | 0 | 100 | 25% | 54% | 21% | 0% | 0% | 100% |
| | Komunikasi yang jelas, dan mudah dipahami orang lain | 22 | 56 | 22 | 0 | 0 | 100 | 22% | 56% | 22% | 0% | 0% | 100% |
| Komunikasi | Lawan bicara saya merasa nyaman dalam melakukan pembicaraan | 22 | 54 | 24 | 0 | 0 | 100 | 22% | 54% | 24% | 0% | 0% | 100% |
| | Berhubungan baik dengan semua karyawan ditempat kerja | 21 | 53 | 26 | 0 | 0 | 100 | 21% | 53% | 26% | 0% | 0% | 100% |

Tabel 4.11 Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Lanjutan)

| Dimensi | Indikator | ST S | TS | C | S | SS | JM L | ST S | TS | C | S | SS | JM L |
|------------------|--|---------|-----|------|---|----|---------|---------|-----|------|----|----|---------|
| Ketepatan Waktu | Menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya | 18 | 53 | 29 | 0 | 0 | 100 | 18% | 53% | 29% | 0% | 0% | 100% |
| | Rencana kerja yang dibuat selalu selesai tepat waktu | 18 | 49 | 33 | 0 | 0 | 100 | 18% | 49% | 33% | 0% | 0% | 100% |
| | Membuat prioritas kerja dalam melakukan pekerjaan | 18 | 45 | 37 | 0 | 0 | 100 | 18% | 45% | 37% | 0% | 0% | 100% |
| Total | | 469 | 902 | 329 | 0 | 0 | 100 | 469 | 902 | 329 | 0% | 0% | 100% |
| Rata-rata | | 27,5 | 53 | 19,3 | | | | 27,5 | 53 | 19,3 | | | |

Sumber: Hasil Penelitian, data diolah (2013)

Berdasarkan tabel 4.11, bahwa distribusi frekuensi variabel kinerja karyawan (y) umumnya menyatakan setuju terhadap dimensi-dimensi yang mempengaruhi kinerja, jawaban Setuju (4) dengan rata-rata frekuensi 53,0, dan data diatas juga menggambarkan masih adanya pendapat jawaban ragu-ragu (3) dengan rata-rata frekuensi 19,3 dengan prosentase 19,3%. Hal ini menggambarkan masukan bahwa pengaruh kinerja karyawan dari sisi standarisasi dan dari sisi kebijakakan yang di berlakukan harus menjadi masukan untuk di perbaiki.

Dari tabel 4.11 juga diketahui bahwa dari variabel kinerja karyawan, rata-rata sudah dipersepsikan responden baik dan paling baik karena rata-rata jawaban kuesioner sudah di atas 90%.

Kuesioner yang dilakukan dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan Skala Ordinal untuk pengaruh kepemimpinan atasan terhadap kinerja karyawan bagian marketing PT XYZ.

Variabel kinerja karyawan menggunakan 5 dimensi dengan 16 indikator dengan penilaian dilakukan oleh 100 responden. Tanggapan penilaian responden terhadap variabel kinerja karyawan secara keseluruhan adalah sangat baik, dapat dilihat pada Tabel 4.12.

Tabel 4.12 Tanggapan Responden Terhadap Kinerja Karyawan

| Dimensi Kinerja Karyawan | % Skor Aktual | Kriteria |
|--------------------------|---------------|-------------|
| Kualitas Hasil Kerja | 83,20 | Baik Sekali |
| Kemampuan | 86,33 | Baik Sekali |
| Inisiatif | 83,87 | Baik Sekali |
| Komunikasi | 84,87 | Baik Sekali |
| Ketepatan waktu | 84,87 | Baik Sekali |
| Jumlah | 84,32 | Baik Sekali |

Sumber: Hasil Penelitian, data diolah (2013)

Berdasarkan hasil perhitungan tabel 4.12, maka dapat disimpulkan bahwa tanggapan responden terhadap gaya kepemimpinan transformasional atasan rata-rata skornya adalah sebesar 84,46 hal itu berarti menurut responden, gaya kepemimpinan transformasional atasan Sangat Baik, apabila dilihat dari rentang skor kategori tertinggi, karena rata-rata skor berada di atas kategori baik. Maka faktor-faktor dimensi yaitu kualitas hasil kerja, kemampuan, inisiatif, komunikasi, dan ketepatan waktu yang saat ini ada memberikan kondisi kondusif terhadap kinerja karyawan, maka hasilnya dinyatakan Sangat Baik.

b. Deskripsi X₁ (Gaya Kepemimpinan Transformasional)

Tabel 4.13 Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional

| Dimensi | Indikator | ST | TS | C | S | SS | JML | ST | TS | C | S | SS | JML |
|--|--|----|----|---|---|----|-----|-----|-----|---|---|----|------|
| | | S | | | | | | S | | | | | |
| | Meluangkan waktu untuk membantu bawahan | 2 | 98 | 0 | 0 | 0 | 100 | 2% | 98% | 0 | 0 | 0 | 100% |
| | Memberikan pengarahan kepada bawahan | 5 | 95 | 0 | 0 | 0 | 100 | 5% | 95% | 0 | 0 | 0 | 100% |
| Memiliki Karisma (Attributed Charisma) | Memiliki kompetensi dalam memimpin organisasi | 7 | 93 | 0 | 0 | 0 | 100 | 7% | 93% | 0 | 0 | 0 | 100% |
| | Pemimpin yang bertanggung jawab terhadap bawahan | 8 | 92 | 0 | 0 | 0 | 100 | 8% | 92% | 0 | 0 | 0 | 100% |
| | Mampu membimbing dalam mencapai tujuan organisasi | 8 | 92 | 0 | 0 | 0 | 100 | 8% | 92% | 0 | 0 | 0 | 100% |
| | Bersedia melakukan tugas yang diberikan oleh atasan | 21 | 79 | 0 | 0 | 0 | 100 | 21% | 79% | 0 | 0 | 0 | 100% |
| | Harapan tujuan organisasi dapat tercapai | 21 | 79 | 0 | 0 | 0 | 100 | 21 | 79 | 0 | 0 | 0 | 100% |
| | harapan yang besar bawahan dapat berpartisipasi membangun organisasi | 12 | 88 | 0 | 0 | 0 | 100 | 12 | 88 | 0 | 0 | 0 | 100% |
| Kepemimpinan Inspirasional (Inspirational Leadership) | Seorang inspirator yang baik bagi bawahan | 20 | 80 | 0 | 0 | 0 | 100 | 20 | 80 | 0 | 0 | 0 | 100% |
| | Memberikan nasihat yang berpengaruh terhadap bawahan | 15 | 85 | 0 | 0 | 0 | 100 | 15 | 85 | 0 | 0 | 0 | 100% |
| | Memotivasi bawahan agar menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien | 36 | 64 | 0 | 0 | 0 | 100 | 36 | 64 | 0 | 0 | 0 | 100% |

Tabel 4.13 Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (Lanjutan)

| Dimensi | Indikator | STS | TS | C | S | SS | JML | STS | TS | C | S | SS | JML |
|---|---|------|-------|---|---|----|-----|------|------|---|---|----|------|
| Stimulus Pengetahuan (Intellectual Stimulation) | Selalu memotivasi bawahan | 15 | 85 | 0 | 0 | 0 | 100 | 15 | 85 | 0 | 0 | 0 | 100% |
| | Menerima berbagai usul bawahan secara terbuka | 26 | 74 | 0 | 0 | 0 | 100 | 26 | 74 | 0 | 0 | 0 | 100% |
| | Mendorong bawahan agar bekerja secara kreatif | 15 | 85 | 0 | 0 | 0 | 100 | 15 | 85 | 0 | 0 | 0 | 100% |
| | Memberikan berbagai ide baru sebagai solusi pemecahan masalah | 22 | 78 | 0 | 0 | 0 | 100 | 22 | 78 | 0 | 0 | 0 | 100% |
| | Mendiskusikan permasalahan yang sedang terjadi dengan bawahan | 5 | 95 | 0 | 0 | 0 | 100 | 5 | 95 | 0 | 0 | 0 | 100% |
| Stimulus Pengetahuan (Intellectual Stimulation) | Memotivasi bawahan untuk mencari cara baru dalam melaksanakan tugas pekerjaan | 6 | 94 | 0 | 0 | 0 | 100 | 6 | 94 | 0 | 0 | 0 | 100% |
| | Memberikan cara baru dalam melaksanakan tugas pekerjaan | 8 | 92 | 0 | 0 | 0 | 100 | 8 | 92 | 0 | 0 | 0 | 100% |
| Pertimbangan Individual (Individualized Consideration) | Memberikan pengetahuan baru sesuai dengan kebutuhan bawahan | 8 | 92 | 0 | 0 | 0 | 100 | 8 | 92 | | | | 100% |
| | Memberikan dukungan moral kepada bawahan yang memiliki masalah dalam pekerjaannya | 8 | 92 | 0 | 0 | 0 | 100 | 8 | 92 | | | | 100% |
| | Memberikan pengarahan kepada bawahan dalam melakukan tugas pekerjaan | 30 | 70 | 0 | 0 | 0 | 100 | 30 | 70 | | | | 100% |
| | Memberikan saran untuk melakukan perbaikan | 25 | 75 | 0 | 0 | 0 | 100 | 25 | 75 | | | | 100% |
| Pengaruh Ideal (Idealized Influence) | Memberi arah yang jelas cara mencapai target | 11 | 89 | 0 | 0 | 0 | 100 | 11 | 89 | 0 | 0 | 0 | 100% |
| | Mendorong bawahan agar berusaha lebih giat dalam mencapai tujuan organisasi | 30 | 70 | 0 | 0 | 0 | 100 | 30 | 70 | 0 | 0 | 0 | 100% |
| | Menunjukkan perilaku yang sesuai dengan nilai-nilai perusahaan | 15 | 85 | 0 | 0 | 0 | 100 | 15 | 85 | 0 | 0 | 0 | 100% |
| Total | | 15,9 | 84,03 | 0 | 0 | 0 | 100 | 15,9 | 84,0 | 0 | 0 | 0 | 100% |
| Rata-rata | | 415 | 2185 | 0 | 0 | 0 | 100 | 415 | 2185 | 0 | 0 | 0 | 100% |

Berdasarkan tabel 4.13, bahwa distribusi frekuensi variabel gaya kepemimpinan transformasional menunjukkan pendapat setuju terhadap dimensi-dimensi, tergambar dari (x1) frekuensi jawaban Setuju (4) dengan rata-rata frekuensi 84,03 dengan prosentase 84,03%. Artinya dalam gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan sudah baik, walaupun masih perlu melakukan perbaikan dari sisi kompetensi, inisiatif dan kreativitas pemimpin dalam mengelola dan membantu bawahan dalam berkinerja lebih baik.

Dari tabel 4.13 juga diketahui bahwa dari variabel gaya kepemimpinan transformasional, sudah dipersepsikan responden baik dan paling baik karena ada beberapa kuesioner yang bernilai 100%, yaitu kuesioner gaya kepemimpinan transformasional yang paling dipersepsikan respon paling baik dan baik adalah Atasan saya banyak meluangkan waktunya untuk membantu bawahan (kuesioner nomor 1), Atasan saya adalah seorang inspirator yang baik bagi bawahannya (kuesioner nomor 9), Atasan saya menerima berbagai usul bawahannya dengan terbuka (kuesioner nomor 13), dan Atasan saya mendiskusikan permasalahan yang sedang terjadi dengan bawahan (kuesioner nomor 16) dari 100 responden yang menjawab setuju dan sangat setuju masing-masing sebesar 100%.

Variabel gaya kepemimpinan transformasional menggunakan 5 dimensi dengan 26 indikator dengan penilaian dilakukan oleh 100 responden. Tanggapan penilaian responden terhadap variabel gaya kepemimpinan transformasional secara keseluruhan adalah sangat baik, dapat dilihat pada Tabel 4.14.

Tabel 4.14 Tanggapan Responden Terhadap Gaya Kepemimpinan Transformasional

| Dimensi Gaya Kepemimpinan Transformasional | % Skor Aktual | Kriteria |
|---|---------------|--------------------|
| Memiliki Karisma (<i>Attributed Charisma</i>) | 88,13 | Baik Sekali |
| Kepemimpinan Inspirasional (<i>Inspirational Leadership</i>) | 87,23 | Baik Sekali |
| Stimulus Pengetahuan (<i>Intellectual Stimulation</i>) | 84,50 | Baik Sekali |
| Pertimbangan Individual (<i>Individualized Consideration</i>) | 85,85 | Baik Sekali |
| Pengaruh Ideal (<i>Idealized Influence</i>) | 87,05 | Baik Sekali |
| Jumlah | 86,55 | Baik Sekali |

Sumber: Hasil Penelitian, data diolah (2013)

Berdasarkan hasil perhitungan tabel 4.14, maka dapat disimpulkan bahwa tanggapan responden terhadap gaya kepemimpinan transformasional atasan rata-rata skornya adalah sebesar 86,55 hal itu berarti menurut responden, gaya kepemimpinan transformasional atasan Sangat Baik, apabila dilihat dari rentang skor kategori tertinggi, karena rata-rata skor berada di atas kategori baik. Maka faktor-faktor dimensi yaitu memiliki karisma, kepemimpinan inspirasional, stimulus pengetahuan, pertimbangan individu, dan pengaruh ideal yang saat ini ada memberikan kondisi kondusif terhadap kinerja karyawan, maka hasilnya dinyatakan Sangat Baik.

c. Deskripsi X₂ (Budaya Organisasi)

Tabel 4.15 Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi

| Dimensi | Indikator | ST S | TS | C | S | SS | JML | STS | T S | C | S | SS | JML |
|-----------------------------------|---|---------|----|----|---|----|-----|-----|--------|----|---|----|------|
| Maju (Advance) | Karyawan diberi kesempatan melakukan inovasi dalam melakukan pekerjaan | 24 | 62 | 14 | 0 | 0 | 100 | 24 | 62 | 14 | 0 | 0 | 100% |
| | Karyawan memiliki visi dalam bekerja | 30 | 58 | 12 | 0 | 0 | 100 | 30 | 58 | 12 | 0 | 0 | 100% |
| Disiplin (Discipline) | Karyawan mampu membuat keputusan dengan benar | 34 | 55 | 11 | 0 | 0 | 100 | 34 | 55 | 11 | 0 | 0 | 100% |
| | Karyawan selalu melakukan perbaikan yang berkelanjutan | 36 | 53 | 11 | 0 | 0 | 100 | 36 | 53 | 11 | 0 | 0 | 100% |
| | Karyawan merasa malu kalau datang terlambat | 38 | 50 | 12 | 0 | 0 | 100 | 38 | 50 | 12 | 0 | 0 | 100% |
| | Karyawan memiliki komitmen terhadap pekerjaan | 37 | 51 | 12 | 0 | 0 | 100 | 37 | 51 | 12 | 0 | 0 | 100% |
| Integritas (Integrity) | Etika kerja perusahaan dijunjung tinggi oleh karyawan | 37 | 49 | 14 | 0 | 0 | 100 | 37 | 49 | 14 | 0 | 0 | 100% |
| | Karyawan saling mendukung sehingga target kerja dapat dicapai dengan baik | 34 | 51 | 15 | 0 | 0 | 100 | 34 | 51 | 15 | 0 | 0 | 100% |
| | Karyawan bangga menjadi salah satu panutan bagi karyawan lainnya | 29 | 54 | 17 | 0 | 0 | 100 | 29 | 54 | 17 | 0 | 0 | 100% |

Tabel 4.15 Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi (Lanjutan)

| Dimensi | Indikator | ST | TS | C | S | SS | JML | ST | TS | C | S | SS | JML |
|--------------------------------------|--|----|----|----|---|----|-----|----|----|----|---|----|------|
| | | S | | | | | | S | | | | | |
| | Situasi kantor membuat karyawan selalu ingin mencapai target yang tertinggi | 26 | 55 | 19 | 0 | 0 | 100 | 26 | 55 | 19 | 0 | 0 | 100% |
| Handal (Reliable) | Keadaan lingkungan kerja menjadikan karyawan memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi | 25 | 54 | 21 | 0 | 0 | 100 | 25 | 54 | 21 | 0 | 0 | 100% |
| | Dalam mencapai target kerja, karyawan selalu didukung dengan data-data yang akurat | 22 | 56 | 22 | 0 | 0 | 100 | 22 | 56 | 22 | 0 | 0 | 100% |
| Akuntabel (Accountable) | Karyawan bekerja secara transparan dan terbuka dalam menjalankan tugasnya | 24 | 54 | 22 | 0 | 0 | 100 | 24 | 54 | 22 | 0 | 0 | 100% |
| | Suasana kerja membuat setiap karyawan bekerja dengan kerjasama yang kuat | 26 | 53 | 21 | 0 | 0 | 100 | 26 | 53 | 21 | 0 | 0 | 100% |
| Kerjasama (Team Work) | Karyawan saling membantu dalam hal pekerjaan | 29 | 53 | 18 | 0 | 0 | 100 | 29 | 53 | 18 | 0 | 0 | 100% |
| | Saling mendukung adalah kekuatan bagi karyawan dalam menghadapi permasalahan pekerjaan | 29 | 54 | 17 | 0 | 0 | 100 | 29 | 54 | 17 | 0 | 0 | 100% |
| Tujuan yang tinggi (Obsessed) | Proses yang benar dan baik menjadi motto karyawan dalam mencapai hasil kerja | 26 | 55 | 19 | 0 | 0 | 100 | 26 | 55 | 19 | 0 | 0 | 100% |

Tabel 4.15 Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi (Lanjutan)

| Dimensi | Indikator | ST S | TS | C | S | SS | JM L | STS | TS | C | S | SS | JML |
|--------------------------------------|---|---------|------|------|---|----|---------|------|------|----|---|----|------|
| Tujuan yang tinggi (Obsessed) | Lingkungan kerja dikantor membuat karyawan memiliki motivasi yang tinggi untuk mencapai target perusahaan | 25 | 54 | 21 | 0 | 0 | 100 | 25 | 54 | 21 | 0 | 0 | 100% |
| | Karyawan selalu belajar hal baru, apabila ada kebijakan perusahaan yang baru | 22 | 56 | 22 | 0 | 0 | 100 | 22 | 56 | 22 | 0 | 0 | 100% |
| | Pelanggan adalah raja, menjadi komitmen setiap karyawan | 22 | 54 | 24 | 0 | 0 | 100 | 22 | 54 | 24 | 0 | 0 | 100% |
| Profesional (Professional) | Karyawan terlatih membuat perencanaan dan pelaksanaan pekerjaan dengan baik | 21 | 53 | 26 | 0 | 0 | 100 | 21 | 53 | 26 | 0 | 0 | 100% |
| | Perusahaan menekankan pentingnya jiwa kewirausahaan yang tinggi pada karyawan | 18 | 53 | 29 | 0 | 0 | 100 | 18 | 53 | 29 | 0 | 0 | 100% |
| Total | | 614 | 1125 | 399 | 0 | 0 | 614 | 1125 | 399 | | 0 | 0 | |
| Rata-rata | | 27,9 | 51,1 | 18,1 | 0 | 0 | 27,9 | 51,1 | 18,1 | | 0 | 0 | |

Sumber: Hasil Penelitian, data diolah (2013)

Berdasarkan tabel 4.15, bahwa distribusi frekuensi variabel budaya organisasi umumnya memberikan jawaban setuju, terlihat bahwa jawaban responden yang mengatakan setuju dan sangat setuju lebih dari 50% yaitu sebesar 79,0%. tapi juga masih adanya pendapat, jawaban ragu-ragu (3) dengan rata-rata frekuensi 18,1 dengan prosentase 18,1%. Hal ini menggambarkan masih belum sepenuhnya budaya organisasi tersosialisasi dengan baik atau perlunya dorongan dari perusahaan dan pimpinan dalam pelaksanaan budaya organisasi tersebut dilapangan.

Dari tabel 4.15 juga diketahui bahwa dari variabel budaya organisasi, yang dipersepsikan responden baik dan paling baik adalah Proses yang benar dan baik menjadi motto setiap karyawan dalam mencapai hasil kerja (kuesioner nomor 18) dari 100 responden yang menjawab setuju dan sangat setuju masing-masing sebesar 99%. Keadaan lingkungan kerja menjadikan setiap karyawan memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi (kuesioner nomor 12), Saling mendukung adalah kekuatan bagi setiap karyawan dalam menghadapi permasalahan pekerjaan (kuesioner nomor 17) dan Setiap karyawan terlatih membuat perencanaan dan pelaksanaan pekerjaan dengan baik (kuesioner nomor 23) dari 100 responden yang menjawab setuju dan sangat setuju masing-masing sebesar 99%. Tidak ada kuesioner yang dianggap oleh responden belum/ tidak sesuai harapannya karena selain kuesioner yang di atas, rata-rata jawabannya sudah di atas 90%. Sedangkan yang dianggap oleh responden belum/ tidak sesuai harapannya adalah Perusahaan menekankan pentingnya jiwa kewirausahaan yang tinggi pada setiap karyawan (kuesioner nomor 24) dari 100 responden yang menjawab tidak setuju, sangat tidak setuju dan cukup sebesar 17%.

Variabel budaya organisasi menggunakan 8 dimensi dengan 22 indikator dengan penilaian dilakukan oleh 100 responden. Tanggapan penilaian responden terhadap variabel budaya organisasi secara keseluruhan adalah sangat baik, dapat dilihat pada Tabel 4.16.

Tabel 4.16 Tanggapan Responden Terhadap Budaya Organisasi

| Dimensi Budaya Organisasi | % Skor Aktual | Kriteria |
|-------------------------------|---------------|-------------|
| Maju (Advance) | 84,8 | Baik Sekali |
| Disiplin (Discipline) | 83,5 | Baik Sekali |
| Integritas (Integrity) | 86,85 | Baik Sekali |
| Handal (Reliable) | 85,3 | Baik Sekali |
| Akuntabel (Accountable) | 84,7 | Baik Sekali |
| Kerjasama (Team Work) | 86,0 | Baik Sekali |
| Tujuan yang tinggi (Obsessed) | 85,4 | Baik Sekali |
| Profesional (Profesional) | 83,7 | Baik Sekali |
| Jumlah | 85,04 | Baik Sekali |

Sumber: Hasil Penelitian, data diolah (2013)

Berdasarkan hasil perhitungan tabel 4.16, maka dapat disimpulkan bahwa tanggapan responden terhadap budaya organisasi rata-rata skornya adalah sebesar 85,04 hal itu berarti menurut responden, budaya organisasi Sangat Baik, apabila dilihat dari rentang skor kategori tertinggi, karena rata-rata skor berada di atas kategori baik. Maka faktor-faktor dimensi yaitu maju, disiplin, integritas, handal, akuntabel, kerjasama, tujuan yang tinggi, dan profesional yang saat ini ada memberikan kondisi kondusif terhadap kinerja karyawan, maka hasilnya dinyatakan Sangat Baik.

d. Deskripsi X₃ (Keterlibatan Karyawan/ *Employee Engagement*)

Tabel 4.17 Distribusi Frekuensi Variabel Employee Engagement

| Dimensi | Indikator | STS | TS | C | S | SS | JM L | ST S | TS | C | S | SS | JML |
|----------------------------------|---|-----|-----|-----|---|----|---------|---------|-----|-----|---|----|------|
| Semangat (Vigor) | Mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik | 24 | 62 | 14 | 0 | 0 | 100 | 24 | 62 | 14 | 0 | 0 | 100% |
| | Bersehat untuk menyelesaikan pekerjaan | 30 | 58 | 12 | 0 | 0 | 100 | 30 | 58 | 12 | 0 | 0 | 100% |
| | Mampu bertahan dalam pekerjaan yang sulit | 34 | 55 | 11 | 0 | 0 | 100 | 34 | 55 | 11 | 0 | 0 | 100% |
| | Beban kerja yang berat selalu dapat saya selesaikan dengan baik | 36 | 53 | 11 | 0 | 0 | 100 | 36 | 53 | 11 | 0 | 0 | 100% |
| Dedikasi (Dedication) | Terlibat dalam setiap pekerjaan yang ada dipusahaan | 38 | 50 | 12 | 0 | 0 | 100 | 38 | 50 | 12 | 0 | 0 | 100% |
| | Membantu pekerjaan rekan kerja yang lain | 37 | 51 | 12 | 0 | 0 | 100 | 37 | 51 | 12 | 0 | 0 | 100% |
| | Bangga dan puas menjalankan pekerjaan | 37 | 49 | 14 | 0 | 0 | 100 | 37 | 49 | 14 | 0 | 0 | 100% |
| Menyatu (Absorption) | Merasa senang menjalankan pekerjaan | 34 | 51 | 15 | 0 | 0 | 100 | 34 | 51 | 15 | 0 | 0 | 100% |
| | Merasa tertantang dengan pekerjaan yang diberikan perusahaan | 29 | 54 | 17 | 0 | 0 | 100 | 29 | 54 | 17 | 0 | 0 | 100% |
| | Bersehat mensikapi target pekerjaan yang tinggi | 26 | 55 | 19 | 0 | 0 | 100 | 26 | 55 | 19 | 0 | 0 | 100% |
| Menyatu (Absorption) | Penuh konsentrasi dan disiplin dalam melaksanakan pekerjaan | 25 | 54 | 21 | 0 | 0 | 100 | 25 | 54 | 21 | 0 | 0 | 100% |
| | Fokus dalam melaksanakan setiap pekerjaan | 22 | 56 | 22 | 0 | 0 | 100 | 22 | 56 | 22 | 0 | 0 | 100% |
| Total | | 372 | 648 | 180 | 0 | 0 | 100 | 372 | 648 | 180 | 0 | 0 | 100% |
| Rata-rata | | 31 | 54 | 15 | 0 | 0 | 100 | 31 | 54 | 15 | 0 | 0 | 100% |

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2013

Berdasarkan tabel 4.17, bahwa distribusi frekuensi variabel *employee engagement* (X3) umumnya memberikan jawaban setuju, terlihat bahwa jawaban responden yang mengatakan setuju dan sangat setuju lebih dari 50% yaitu sebesar 85%, dan tidak ada yang menjawab Sangat Tidak Setuju (1).

Dari tabel 4.17 juga diketahui bahwa dari variabel *employee engagement*, rata-rata sudah dipersepsikan responden baik dan paling baik karena rata-rata jawaban kuesioner sudah di atas 90%, dan kuesioner yang jawabannya 100% adalah Saya selalu bersemangat untuk menyelesaikan pekerjaan (kuesioner nomor 2) 100 responden yang menjawab setuju dan sangat setuju sebesar 100%.

Variabel keterlibatan karyawan (*employee engagement*) menggunakan 3 dimensi dengan 12 indikator dengan penilaian dilakukan oleh 100 responden. Tanggapan penilaian responden terhadap variabel keterlibatan karyawan (*employee engagement*) secara keseluruhan adalah sangat baik, dapat dilihat pada Tabel 4.18.

Tabel 4.18. Tanggapan Responden Terhadap Keterlibatan Karyawan
(*Employee Engagement*)

| Dimensi Keterlibatan Karyawan (<i>Employee Engagement</i>) | % Skor Aktual | Kriteria |
|---|--------------------------|-----------------|
| Semangat (Vigor) | 86,9 | Baik Sekali |
| Dedikasi (Dedication) | 86,3 | Baik Sekali |
| Menyatu (Absorption) | 86,9 | Baik Sekali |
| Jumlah | 86,7 | Baik Sekali |

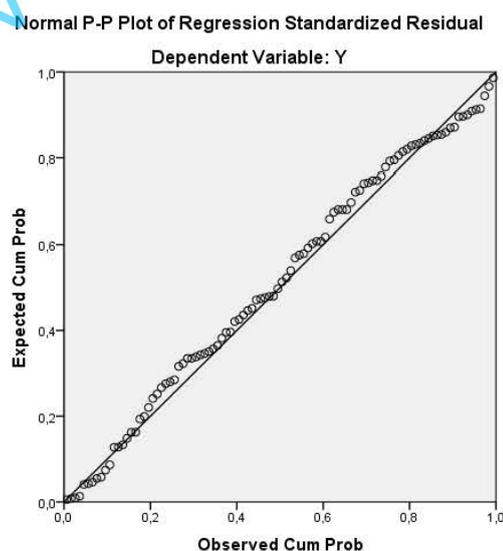
Sumber: Hasil Penelitian, data diolah (2013)

Berdasarkan hasil perhitungan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa tanggapan responden terhadap keterlibatan karyawan (*employee engagement*) rata-rata skornya adalah sebesar 86,7 hal itu berarti menurut responden, keterlibatan karyawan (*employee engagement*) Sangat Baik, apabila dilihat dari rentang skor kategori tertinggi, karena rata-rata skor berada di atas kategori baik. Maka faktor-faktor dimensi yaitu semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan menyatu (*absorption*) yang saat ini ada memberikan kondisi kondusif terhadap kinerja karyawan, maka hasilnya dinyatakan Sangat Baik.

B. Uji Asumsi Klasik

Sebelum melakukan analisa lebih lanjut untuk mengetahui apakah data penelitian berdistribusi normal maka terlebih dahulu perlu dilakukan uji normalitas. Uji normalitas dideteksi melalui analisis grafik Normal P-Plots berikut ini :

Gambar 4.2 Hasil Uji Normalitas melalui Normal P-Plots



Sumber : Data Primer yang Diolah 2013

Dengan melihat tampilan grafik histogram, distribusi data membentuk lonceng (*bell shaped*), tidak condong ke kiri atau condong ke kanan sehingga data dengan pola seperti ini memiliki distribusi normal. Tampilan grafik Normal P-Plot data menyebar sekitar garis diagonal dan mengikuti garis arah diagonal maka persyaratan normalitas sudah terpenuhi.

C. Analisis Hubungan / Korelasi

Korelasi merupakan kuantifikasi atas hubungan suatu variabel. Korelasi tidak menjelaskan hubungan sebab-akibat dan tidak menjelaskan pengaruh variabel bebas (*independen*) terhadap variabel terikat (*dependen*). Dalam hal ini akan dibahas Korelasi atau asosiasi (hubungan antara *variable-variabel*) yang diminati. Di sini akan disoroti dua aspek untuk analisis korelasi, yaitu apakah data sampel yang ada menyediakan bukti cukup bahwa ada kaitan antara *variabel-variabel* dalam populasi asal sampel. Dan yang kedua, jika ada hubungan, seberapa kuat hubungan antar variabel tersebut. Keeratan hubungan itu dinyatakan dengan nama koefisien korelasi (atau dapat disebut korelasi saja).

Koefesien korelasi ialah pengukuran statistik kovarian atau asosiasi antara dua variabel. Besarnya koefesien korelasi berkisar antara $+1$ s/d -1 . Koefesien korelasi menunjukkan kekuatan (*strength*) hubungan linear dan arah hubungan dua variabel acak. Jika koefesien korelasi positif, maka kedua variabel mempunyai hubungan searah. Artinya jika nilai variabel X tinggi, maka nilai variabel Y akan tinggi pula. Sebaliknya, jika koefesien korelasi negatif, maka kedua variabel mempunyai hubungan terbalik. Artinya jika nilai variabel X tinggi,

maka nilai variabel Y akan menjadi rendah (dan sebaliknya). Untuk memudahkan melakukan interpretasi mengenai kekuatan hubungan antara dua variabel maka kriteria sebagai berikut (Sarwono:2006):

- 0 : Tidak ada korelasi antara dua variabel
- > 0 – 0,25 : Korelasi sangat lemah
- > 0,25 – 0,5 : Korelasi cukup kuat
- > 0,5 – 0,75 : Korelasi kuat
- > 0,75 – 0,99 : Korelasi sangat kuat

Dasar pengambilan keputusan yang digunakan adalah:

1. Jika nilai probabilitas 0,05 lebih kecil atau sama dengan nilai probabilitas Sig [$0,05 \leq \text{Sig}$], maka H_0 diterima dan H_a ditolak, artinya tidak signifikan
2. Jika nilai probabilitas 0,05 lebih besar atau sama dengan nilai probabilitas Sig [$0,05 > \text{Sig}$], maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya signifikan.

Perhitungan hubungan antar variabel dalam penelitian ini dibantu oleh SPSS versi 20 maka menghasilkan korelasi seperti pada tabel 4.19

| | | Y | X1 | X2 | X3 |
|---------------------|----|-------|-------|-------|-------|
| Pearson Correlation | Y | 1,000 | ,041 | ,976 | ,952 |
| | X1 | ,041 | 1,000 | ,034 | ,034 |
| | X2 | ,976 | ,034 | 1,000 | ,957 |
| | X3 | ,952 | ,034 | ,957 | 1,000 |
| Sig. (1-tailed) | Y | . | ,344 | ,000 | ,000 |
| | X1 | ,344 | . | ,369 | ,370 |
| | X2 | ,000 | ,369 | . | ,000 |
| | X3 | ,000 | ,370 | ,000 | . |

1. Analisis Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan tabel dapat dilakukan analisis sebagai berikut:

Hipotesis:

Ho : tidak ada hubungan yang signifikan antara variabel gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan

Ha : ada hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan

Dasar Pengambilan Keputusan:

Sig $\geq 0,05$ maka Ho diterima

Sig $\leq 0,05$ maka Ho ditolak

Hasil:

Sig = 0,000 $< 0,05$ maka Ho ditolak dan Ha diterima

Pembahasan:

Berdasarkan "Korelasi X1 dan Y" diketahui bahwa besarnya hubungan X1 dengan Y yang dihitung dengan koefisien korelasi adalah sebesar 0,41. Hal ini menunjukkan hubungan yang cukup kuat antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Sumbangan gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan adalah sebesar $KP = r^2 \times 100\% = 0,1681 \times 100\% = 16,8\%$. Maknanya sumbangan 16,8% variabel kinerja

karyawan ini dijelaskan oleh variabel gaya kepemimpinan transformasional dan sisanya 83,2 % ditentukan oleh variabel lain yang tidak bisa dijelaskan dalam penelitian ini.

Mengetahui uji signifikan koefisien korelasi untuk 2 sisi (2-tailed) dari output (diukur dari probabilitas) menghasilkan angka sebesar 0,000. Ternyata $\alpha = 0,05$ lebih besar dari nilai Sig atau $[0,05 > 0,000]$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya, gaya kepemimpinan transformasional berhubungan secara signifikan dengan kinerja karyawan.

Pada penelitian ini diperoleh koefisien korelasi sebesar 0,41 yang menyatakan bahwa hubungan gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan cukup kuat, dimana bahwa hubungan gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan adalah searah karena nilai korelasinya bernilai positif. Sehingga semakin besar gaya kepemimpinan transformasional maka kinerja akan semakin tinggi.

2. Analisis Hubungan antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan tabel dapat dilakukan analisis sebagai berikut:

Hipotesis:

H_0 : tidak ada hubungan yang signifikan antara variabel budaya organisasi dan kinerja karyawan

H_a : ada hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan

Dasar Pengambilan Keputusan:

$\text{Sig} \geq 0,05$ maka H_0 diterima

$\text{Sig} \leq 0,05$ maka H_0 ditolak

Hasil:

$\text{Sig} = 0,000 < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima

Pembahasan:

Berdasarkan "Korelasi X2 dan Y" diketahui bahwa besarnya hubungan X2 dengan Y yang dihitung dengan koefisien korelasi adalah sebesar 0,976. Hal ini menunjukkan hubungan yang kuat antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Sumbangan budaya organisasi dan kinerja karyawan adalah sebesar $KP = r^2 \times 100\% = 0,952 \times 100\% = 95,2\%$. Maknanya sumbangan 95,2% variabel kinerja karyawan ini dijelaskan oleh variabel budaya organisasi dan sisanya 4,8% ditentukan oleh variabel lain yang tidak bisa dijelaskan dalam penelitian ini.

Mengetahui uji signifikan koefisien korelasi untuk 2 sisi (2-tailed) dari output (diukur dari probabilitas) menghasilkan angka sebesar 0,000. Ternyata $\alpha = 0,05$ lebih besar dari nilai Sig atau $[0,05 > 0,000]$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya, budaya organisasi berhubungan secara signifikan dengan kinerja karyawan.

Pada penelitian ini diperoleh koefisien korelasi sebesar 0,976 yang menyatakan bahwa hubungan budaya organisasi dan kinerja karyawan kuat,

dimana bahwa hubungan budaya organisasi dan kinerja karyawan adalah searah karena nilai korelasinya bernilai positif. Sehingga semakin besar budaya organisasi maka kinerja akan semakin tinggi.

3. Analisis Hubungan antara Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan tabel dapat dilakukan analisis sebagai berikut:

Hipotesis:

Ho : tidak ada hubungan yang signifikan antara variabel employee engagement dan kinerja karyawan

Ha : ada hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan

Dasar Pengambilan Keputusan:

Sig \geq 0,05 maka Ho diterima

Sig \leq 0,05 maka Ho ditolak

Hasil:

Sig = 0,000 < 0,05 maka Ho ditolak dan Ha diterima

Pembahasan:

Berdasarkan "Korelasi X3 dan Y" diketahui bahwa besarnya hubungan X3 dengan Y yang dihitung dengan koefisien korelasi adalah sebesar 0,952. Hal ini menunjukkan hubungan yang kuat antara employee engagement dan

kinerja karyawan. Sumbangan employee engagement dan kinerja karyawan adalah sebesar $KP = r^2 \times 100\% = 0,906 \times 100\% = 90,3\%$. Maksudnya sumbangan 90,6% variabel kinerja karyawan ini dijelaskan oleh variabel employee engagement dan sisanya 9,4% ditentukan oleh variabel lain yang tidak bisa dijelaskan dalam penelitian ini.

Mengetahui uji signifikan koefisien korelasi untuk 2 sisi (2-tailed) dari output (diukur dari probabilitas) menghasilkan angka sebesar 0,000. Ternyata $\alpha = 0,05$ lebih besar dari nilai Sig atau $[0,05 > 0,000]$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya, employee engagement berhubungan secara signifikan dengan kinerja karyawan.

Pada penelitian ini diperoleh koefisien korelasi sebesar 0,906 yang menyatakan bahwa hubungan employee engagement dan kinerja karyawan kuat, dimana bahwa hubungan employee engagement dan kinerja karyawan adalah searah karena nilai korelasinya bernilai positif. Sehingga semakin besar employee engagement maka kinerja akan semakin tinggi.

Hasil uji korelasi antar empat variabel dapat diringkas dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 4.20. Sifat Hubungan Bivariat X1, X2, X3, dan Y

| Hubungan | Nilai | Sifat Hubungan |
|-------------|--------------|--------------------------------|
| X1 dengan Y | 0,41 | Cukup kuat, searah, signifikan |
| X2 dengan Y | 0,976 | Kuat, searah, signifikan |
| X3 dengan Y | 0,952 | Kuat, searah, signifikan |

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2013

D. Analisis Regresi dan Uji Hipotesis

Setelah menganalisa hubungan korelasi antar variabel, pada bagian ini akan dilakukan uji hipotesis dari variabel. Untuk menguji hipotesis ini, akan digunakan uji t, uji F, koefisien korelasi dan analisis regresi. Adapun hasil-hasil dari uji t, uji F, koefisien korelasi dan analisis regresi dengan menggunakan program SPSS dapat dilihat pada tabel 4.21 uji t, tabel 4.22 uji F, tabel 4.23 koefisien korelasi dan tabel 4.24 analisis regresi sebagai berikut:

| | Test Value = 3 | | | | | |
|----|----------------|----|-----------------|-----------------|---|--------|
| | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | Lower | Upper |
| Y | 34,836 | 99 | ,000 | 1,08235 | 1,0207 | 1,1440 |
| X1 | 55,705 | 99 | ,000 | 1,17000 | 1,1283 | 1,2117 |
| X2 | 32,318 | 99 | ,000 | 1,12083 | 1,0520 | 1,1896 |
| X3 | 30,794 | 99 | ,000 | 1,13214 | 1,0592 | 1,2051 |

1. Uji t

a. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Pada tabel 4.21 uji t, dapat dilihat bahwa hasil tes variabel gaya kepemimpinan transformasional menghasilkan sig 0,000 dan hasil dari t hitung dapat dilihat pada tabel 4.22 sebesar 0.351.

Pembuktian hipotesis:

H₀ : Tidak terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan

H1 : Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan

Untuk pengujian hipotesis digunakan Uji t Statistik. Uji t statistik menggunakan hasil dari tabel *Coefficients* :

1). Menggunakan harga koefisien t :

- Jika statistik t hitung < statistik t tabel, maka H0 diterima
- Jika statistik t hitung > statistik t tabel, maka H0 ditolak

2). Menggunakan signifikansi t

- Jika signifikansi t hitung > alpha, maka H0 diterima
- Jika signifikansi t hitung < alpha, maka H0 ditolak

Dalam pengujian T Statistik, besarnya angka t dihitung dengan ketentuan : taraf signifikansi 0,05 dan Derajat Kebebasan (DK) = n-2, atau 100-2 = 98. Dari ketentuan tersebut diperoleh angka t tabel sebesar 1,66055.

Tabel 4.22. Hasil Perhitungan Uji t Statistik Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan berdasarkan harga koefisien t dan signifikansi t

| Variabel Bebas | Signifikansi | Alpha | Harga Koefisien t | |
|------------------------------------|--------------|-------|-------------------|---------------------------------|
| | | | Hitung | Tabel |
| Gaya Kepemimpinan Transformasional | 0.000 | 0.05 | 0,351 | 1,66725 (dk=98 dan alpha=5%) |

Berdasarkan tabel di atas dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan karena t hitung < t tabel dan sig < alpha, maka H1 diterima dan H0 ditolak.

b. Pengaruh Gaya Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Pada tabel 4.21 uji t, dapat dilihat bahwa hasil tes variabel budaya organisasi menghasilkan sig 0,000 dan hasil dari t hitung dapat dilihat pada tabel 4.23 sebesar 10,584.

Pembuktian hipotesis:

H0 : Tidak terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

H1 : Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

Untuk pengujian hipotesis digunakan Uji t Statistik. Uji t statistik menggunakan hasil dari tabel *Coefficients* :

1). Menggunakan harga koefisien t :

- Jika statistik t hitung < statistik t tabel, maka H0 diterima
- Jika statistik t hitung > statistik t tabel, maka H0 ditolak

2). Menggunakan signifikansi t

- Jika signifikansi t hitung > alpha, maka H0 diterima
- Jika signifikansi t hitung < alpha, maka H0 ditolak

Dalam pengujian T Statistik, besarnya angka t dihitung dengan ketentuan : taraf signifikansi 0,05 dan Derajat Kebebasan (DK) = n-2, atau 100-2 = 98. Dari ketentuan tersebut diperoleh angka t tabel sebesar 1,66055.

Tabel 4.23. Hasil Perhitungan Uji t Statistik Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan berdasarkan harga koefisien t dan signifikansi t

| Variabel Bebas | Signifikansi | Alpha | Harga Koefisien t | |
|-------------------|--------------|-------|-------------------|------------------------------------|
| | | | Hitung | Tabel |
| Budaya organisasi | 0.000 | 0.05 | 10,584 | 1,66055 (dk=98 dan alpha=5%) |

Berdasarkan tabel di atas dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan karena t hitung $>$ t tabel dan $\text{sig} < \alpha$, maka H_1 diterima dan H_0 ditolak.

c. Pengaruh Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan

Pada tabel 4.21 uji t , dapat dilihat bahwa hasil tes variabel employee engagement menghasilkan sig 0,000 dan hasil dari t hitung dapat dilihat pada tabel 4.24 sebesar 2,981.

Pembuktian hipotesis:

H_0 : Tidak terdapat pengaruh employee engagement terhadap kinerja karyawan

H_1 : Terdapat pengaruh employee engagement terhadap kinerja karyawan

Untuk pengujian hipotesis digunakan Uji t Statistik. Uji t statistik menggunakan hasil dari tabel *Coefficients* :

1). Menggunakan harga koefisien t :

- Jika statistik t hitung $<$ statistik t tabel, maka H_0 diterima
- Jika statistik t hitung $>$ statistik t tabel, maka H_0 ditolak

2). Menggunakan signifikansi t

- Jika signifikansi t hitung $>$ α , maka H_0 diterima
- Jika signifikansi t hitung $<$ α , maka H_0 ditolak

Dalam pengujian T Statistik, besarnya angka t dihitung dengan ketentuan : taraf signifikansi 0,05 dan Derajat Kebebasan (DK) = $n-2$, atau $100-2 = 98$. Dari ketentuan tersebut diperoleh angka t tabel sebesar 1,66055.

Tabel 4.24. Hasil Perhitungan Uji t Statistik Pengaruh Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan berdasarkan harga koefisien t dan signifikansi t

| Variabel Bebas | Signifikansi | Alpha | Harga Koefisien t | |
|---------------------|--------------|-------|-------------------|---------------------------------|
| | | | Hitung | Tabel |
| Employee Engagement | 0.000 | 0.05 | 2,981 | 1,66055 (dk=98 dan alpha=5%) |

Berdasarkan tabel di atas dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh employee engagement terhadap kinerja karyawan karena $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ dan $\text{sig} < \alpha$, maka H_1 diterima dan H_0 ditolak.

Tabel 4.25 Uji F

| ANOVA ^a | | | | | | |
|---------------------------------------|------------|----------------|----|-------------|---------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 9,146 | 3 | 3,049 | 712,678 | ,000 ^b |
| | Residual | ,411 | 96 | ,004 | | |
| | Total | 9,557 | 99 | | | |
| a. Dependent Variable: Y | | | | | | |
| b. Predictors: (Constant), X3, X1, X2 | | | | | | |

2. Uji F

Untuk pengujian analisis secara simultan menggunakan tabel ANOVA, dengan 2 cara yaitu :

a). Menggunakan harga Koefisien F

- Jika statistik F hitung $<$ statistik F tabel, maka H_0 diterima
- Jika statistik F hitung $>$ statistik F tabel, maka H_0 ditolak

b). Menggunakan harga Koefisien F

- Jika signifikansi F hitung $>$ alpha, maka H_0 diterima
- Jika signifikansi F hitung $<$ alpha, maka H_0 ditolak

Dalam pengujian F Statistik, besarnya angka F dihitung dengan ketentuan :
 Derajat Kebebasan (DK) = jumlah variabel-1, atau $4-1 = 3$; dan denominator :
 jumlah kasus-4 atau $100-4 = 96$. Dari ketentuan tersebut diperoleh angka F tabel
 sebesar 2,6.

Tabel 4.26. Hasil Perhitungan Uji F- Statistik Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan berdasarkan harga koefisien F dan signifikansi F

| Variabel Bebas | Signifikansi | Alpha | Harga Koefisien F | |
|---|--------------|-------|-------------------|-------------------------------------|
| | | | Hitung | Tabel |
| Gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan employee engagement | 0.000 | 0.05 | 712,678 | 2.7 (df1=3, df2=96 dan alpha=5%) |

Berdasarkan tabel di atas dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh Gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan employee engagement secara bersama-sama terhadap Kinerja Karyawan karena $F_{hitung} > F_{tabel}$ dan $sig < \alpha$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.

Tabel 4.27 Koefisien Korelasi

| Model Summary ^b | | | | | | | | | | |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|-------------------|----------|------|------|---------------|---------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics | | | | | Durbin-Watson |
| | | | | | R Square Change | F Change | df 1 | df 2 | Sig. F Change | |
| 1 | ,978 ^a | ,957 | ,956 | ,06541 | ,957 | 712,678 | 3 | 96 | ,000 | ,614 |

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2
 b. Dependent Variable: Y

3. Koefisien Korelasi

a. Uji Keberartian Koefisien Korelasi

Dari tabel *Model Summary(b)* didapat hasil :

Angka R (koefisien korelasi) adalah 0,978. hal ini berarti korelasi variabel gaya kepemimpinan transformasional, variabel budaya organisasi dan variabel employee engagement dengan kinerja karyawan adalah kuat.

b. Koefisien Determinasi

Pada tabel model summary, angka R *Square* (koefisien determinasi) adalah 0,957. Hal ini berarti 95,7% variabel gaya kepemimpinan transformasional variabel budaya organisasi dan variabel employee engagement menentukan variabel kinerja karyawan, sedangkan sisanya ($100\% - 95,7\% = 4,3\%$) ditentukan variabel lain.

Tabel 4.28 Analisis Regresi Linier

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | 95,0% Confidence Interval for B | | Correlations | | |
|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|---------------------------------|-------------|--------------|---------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | | Lower Bound | Upper Bound | Zero-order | Partial | Part |
| I (Constant) | ,442 | ,150 | | 2,946 | ,004 | ,144 | ,740 | | | |
| X1 | ,011 | ,031 | ,007 | ,351 | ,726 | -,051 | ,073 | ,041 | ,036 | ,007 |
| X2 | ,689 | ,065 | ,769 | 10,58 | ,000 | ,560 | ,818 | ,976 | ,734 | ,224 |
| X3 | ,183 | ,061 | ,217 | 2,981 | ,004 | ,061 | ,305 | ,952 | ,291 | ,063 |

4. Analisis Regresi

Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan model regresi linear berganda untuk menguji ada tidaknya pengaruh variabel independent (gaya kepemimpinan transformasional (X_1), budaya organisasi (X_2) dan employee

engagement (X_3) secara bersama-sama terhadap variabel dependennya (kinerja karyawan (Y)).

a. Persamaan Garis Regresi

Dalam analisis regresi juga terdapat sub bagian yang menunjukkan besarnya koefisien beta untuk masing-masing variable independent yang akan digunakan untuk membuat persamaan garis regresi yang dihasilkan dari analisis. Bersarnya koefisien beta dapat dilihat pada tabel 4.28.

Dari tabel didapat persamaan regresi :

$$Y = 0,442 + 0,011X_1 + 0,689X_2 + 0,183X_3$$

Keterangan :

Y =Kinerja Karyawan;

X_1 = Gaya Kepemimpinan Transformasional

X_2 = Budaya Organisasi

X_3 = Employee Engagement

Berdasarkan persamaan regresi yang diperoleh, maka model regresi tersebut dapat diinterpretasikan sebagai berikut :

1. Harga koefisien konstanta = 0,442. Hal ini berarti bahwa, apabila nilai X_1 , X_2 dan X_3 sama dengan nol (0), maka tingkat atau besarnya variabel dependen Y (kinerja karyawan) akan sebesar 0,442.
2. Harga koefisien $b_1 = 0,011$, berarti bahwa nilai X_1 (gaya kepemimpinan transformasional) mengalami kenaikan sebesar satu poin, sementara variabel

independen lainnya bersifat tetap, maka tingkat variabel Y akan meningkat sebesar 0.011.

3. Harga koefisien $b_2 = 0.689$, berarti bahwa nilai X_2 (budaya organisasi) mengalami kenaikan sebesar satu poin, sementara variabel independen lainnya bersifat tetap, maka tingkat variabel Y akan meningkat sebesar 0.689.
4. Harga koefisien $b_3 = 0.183$, berarti bahwa nilai X_3 (employee engagement) mengalami kenaikan sebesar satu poin, sementara variabel independen lainnya bersifat tetap, maka tingkat variabel Y akan meningkat sebesar 0.183.

Tabel 4.29. Rangkuman Pengaruh X1, X2, dan X3 terhadap Y

| Pengaruh Variabel | Uji hipotesis | Hubungan |
|-----------------------|---|-------------|
| X1 terhadap Y | Terdapat pengaruh X1 terhadap Y | Cukup kuat |
| X2 terhadap Y | Terdapat pengaruh X2 terhadap Y | Kuat |
| X3 terhadap Y | Terdapat pengaruh X3 terhadap Y | Kuat |
| X1, X2, X3 terhadap Y | Terdapat pengaruh X1, X2 dan X3 secara bersama terhadap Y | Sangat Kuat |

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2013

E. Pembahasan Umum Hasil Penelitian

1. Analisis Pengaruh Variabel Gaya Kepemimpinan Transformatif (X1) berkontribusi secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Uji regresi sederhana ditunjukkan oleh tabel "Coefficient", dimana didapat persamaan regresi yang menunjukkan bahwa nilai gaya kepemimpinan transformasional bernilai positif (0,011), bahwa setiap penambahan gaya kepemimpinan transformasional akan meningkatkan kinerja karyawan. Dalam pengujian hipotesisnya didapat nilai t tabel $< t$ hitung dan nilai $sig < 0,05$ maka keputusannya adalah H_0 ditolak dan H_1

diterima yang artinya terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional secara signifikan terhadap kinerja karyawan dan.

Gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang kuat terhadap meningkatnya kinerja karyawan (Jameson, 2010:117). Apabila gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan cukup sesuai serta efektif dengan keadaan atau kondisi karyawan, tentunya karyawan tersebut akan merasa terlibat dalam setiap aktivitas pekerjaan (May dalam Gonzalez: 2011:4). Pada penelitian Sultan (2010:1), (Mondiani, 2012:53), dan (Porwani dan Zunaidah, 2009:80), juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2. Analisis Pengaruh Variabel Budaya Organisasi (X2) berkontribusi secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Uji regresi sederhana ditunjukkan oleh tabel "Coefficien", dimana didapat persamaan regresi yang menunjukkan bahwa nilai budaya organisasi bernilai positif (0,689), bahwa setiap penambahan budaya organisasi akan meningkatkan kinerja karyawan. Dalam pengujian hipotesisnya didapat nilai t tabel $\leq t$ hitung dan nilai sig $< 0,05$ maka keputusannya adalah H_0 ditolak dan H_1 diterima yang artinya terdapat pengaruh budaya organisasi secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Beberapa studi menyatakan terdapat hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi menjadi arah agar karyawan dapat mencapai kinerja terbaik (Mathew, 20007:677). Pada penelitian (Winardi dkk, 2012:21), dan (Septiani, 2012:16), juga menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

3. Analisis Pengaruh Variabel Keterlibatan Karyawan (*Engagement Employee*) (X3) berkontribusi secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Uji regresi sederhana ditunjukkan oleh tabel koefisien, dimana didapat persamaan regresi yang menunjukkan bahwa nilai engagement employee positif (0,183), bahwa setiap penambahan engagement employee akan meningkatkan kinerja karyawan. Dalam pengujian hipotesisnya didapat nilai t tabel $< t$ hitung dan nilai sig $< 0,05$ maka keputusannya adalah H_0 ditolak dan H_1 diterima yang artinya terdapat pengaruh engagement employee secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Gallup (Catteuw, Flynn, & Vonderhorst, 2007:152) menyebutkan bahwasanya keterlibatan karyawan (*employee engagement*) berpengaruh positif terhadap meningkatnya kinerja karyawan. Hasil penelitian tentang keterlibatan karyawan (*employee engagement*) dan kinerja karyawan yang dilakukan oleh lembaga survey The Corporate Leadership Council pada tahun 2004 terhadap lebih dari 50.000 karyawan 59 perusahaan internasional, menyebutkan bahwa 42,9% karyawan yang terlibat dengan organisasi (*engaged*) dengan baik, akan meningkatkan kinerja pekerjaannya secara maksimal (Catteuw, Flynn, & Vonderhorst, 2007:152).

4. Analisis Pengaruh Variabel Gaya Kepemimpinan transformasional (X1), Budaya Organisasi (X2), dan Keterlibatan Karyawan (*Engagement Employee*) (X3) berkontribusi secara bersama-sama dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Uji secara keseluruhan ditunjukkan oleh tabel “ANOVA”. Dari tabel Anova diperoleh nilai F sebesar 712,678 dengan nilai probabilitas (Sig) = 0,000. Karena nilai Sig < 0,05 maka keputusannya adalah H_0 ditolak dan oleh sebab itu, dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan engagement employee secara bersama-sama dan signifikan mempengaruhi kinerja karyawan.

F. Implikasi Hasil Penelitian

Penelitian ini membahas mengenai “Pengaruh Gaya Kepemimpinan transformasional, Budaya Organisasi dan Keterlibatan Karyawan (*Engagement Employee*) terhadap Kinerja Karyawan, Studi Kasus pada Karyawan Marketing PT. XYZ dapat diukur dengan beberapa sub-variabel atau dimensi, yaitu: gaya kepemimpinan transformasional dapat diukur dengan: *attributed charisma, inspirational leadership, intellectual stimulation, individualized consideration, dan idealized influence*; budaya organisasi dapat diukur dengan sub-variabel *advance, discipline, integrity, reliable, accountable, teamwork, obsessed* dan *profesional*; keterlibatan karyawan (*engagement employee*) dapat diukur dengan sub-variabel *vigor, dedication* dan *absorption*; sedangkan untuk kinerja karyawan dapat dari kualitas hasil kerja, kemampuan, inisiatif, komunikasi dan ketepatan waktu. Berdasarkan hasil penelitian, berikut ini akan dikemukakan beberapa implikasi yang dianggap relevan dengan penelitian.

1. Hasil pengolahan dan analisis data menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan keterlibatan karyawan (*engagement employee*) mempengaruhi kinerja karyawan di PT XYZ. Dari ketiga variabel tersebut dapat diketahui bahwa yang mempengaruhi kinerja karyawan yang tertinggi adalah variabel budaya organisasi (48,3%), berikutnya keterlibatan karyawan (*engagement employee*) (41,1%) dan terakhir gaya kepemimpinan transformasional (16,3%). Dari hasil penelitian ini dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan transformasional menyumbang pengaruh paling sedikit, dikarenakan gaya kepemimpinan transformasional pada PT XYZ belum bisa mempengaruhi atau meningkatkan kinerja karyawan, maka perlu dilakukan langkah-langkah yang positif agar gaya kepemimpinan transformasional pada PT XYZ, agar bisa meningkatkan kinerja karyawan. Untuk itu, pemimpin perusahaan sebaiknya mengupayakan perilaku dan gaya kepemimpinan transformasional yang sesuai dengan kondisi yang dihadapi agar efektif sehingga tujuan instansi dapat diraih.

Penerapan gaya kepemimpinan transformasional dapat membuat bawahan lebih termotivasi untuk bekerja keras dan bersungguh-sungguh, memiliki kemampuan bekerja sama dengan baik dalam kelompok, mendapatkan penilaian yang tinggi dalam kinerja, dan memperkuat ikatan emosional antara pemimpin dengan bawahan (Bass & Riggio, 2006:21). Gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang kuat terhadap meningkatnya kinerja karyawan (Jameson, 2010:117). Apabila gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan cukup sesuai serta efektif

dengan keadaan atau kondisi karyawan, tentunya karyawan tersebut akan merasa terlibat dalam setiap aktivitas pekerjaan (May dalam Gonzalez: 2011:4).

Beberapa studi menyatakan terdapat hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan (Sarangi & Srivastava, 2012:19), dan budaya organisasi menjadi arah agar karyawan dapat mencapai kinerja terbaik (Mathew, 20007:677).

Gallup (Cattueuw, Flynn, & Vonderhorst, 2007:152) menyebutkan bahwasanya keterlibatan karyawan (*employee engagement*) berpengaruh positif terhadap meningkatnya kinerja karyawan.

Dari penelitian sebelumnya oleh Risakotta, Dolin Ardian. (2003) bahwa penelitian menggunakan sampel sebanyak 50 orang responden, dan semuanya karyawan PT Sari Husada Yogyakarta dari berbagai divisi. Sedangkan penilaian kinerja menggunakan performance appraisal dari perusahaan secara langsung. Penelitian tersebut bertujuan untuk melihat apakah faktor-faktor dari gaya kepemimpinan transformasional, yakni karismatik, inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian secara individual berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Sari Husada Yogyakarta, dan dari keempat faktor tersebut mana yang paling dominan. Keberadaan faktor Inspirasional sangatlah penting di dalam meningkatkan kinerja karyawan, oleh karena itu sangatlah penting bagi perusahaan untuk meningkatkan gaya kepemimpinan transformasional dengan faktor inspirasional dengan cara pemberian motivasi secara terus menerus. Hasil analisis ternyata keempat faktor tersebut berpengaruh

signifikan terhadap kinerja karyawan ($F_{hitung} = 14.474 > F_{tabel} = 2.579$). faktor Inspirasional memiliki kontribusi yang paling besar, dengan $\beta = 0.278$. Dari perhitungan yang dilakukan diperoleh koefisien pengaruh sebesar 52.4% dan sisanya sebesar 47.6% dipengaruhi faktor-faktor lain yang tidak disebutkan di dalam penelitian ini.

2. Hasil pengolahan data dan analisis data juga menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan keterlibatan karyawan (*engagement employee*) secara bersama-sama mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 95,7%. Disini diartikan jika gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan *employee engagement* dilakukan secara bersama maka akan mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 95,7% sedangkan sisanya dipengaruhi variabel lain diluar variabel yang diteliti. Maka jika perusahaan tetap meningkatkan gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan keterlibatan karyawan (*engagement employee*) secara berkesinambungan maka kinerja karyawan terus akan meningkat.

Dari penelitian sebelumnya oleh Nurul Indayati, Armanu Thoyib dan Rofiaty (2011), dimana penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh keterlibatan karyawan, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasional dalam meningkatkan kinerja. Hasil analisis membuktikan bahwa ada pengaruh yang positif signifikan antara keterlibatan karyawan, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasional, selain itu ada pengaruh yang positif signifikan antara keterlibatan karyawan, budaya organisasi,

gaya kepemimpinan, dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. 78,4% responden mayoritas berusia 20–40 tahun. Jenis kelamin responden mayoritas adalah perempuan, dengan tingkat pendidikan paling banyak Sarjana (S1). Masa kerja 50% responden adalah kurang dari 5 tahun. Dilihat dari status kepegawaian, responden mayoritas adalah tenaga honorer yaitu sebanyak 69 orang (53,1%). Asumsi normalitas multivariate diuji dengan bantuan *software* AMOS 6 pada Lampiran 4, menunjukkan nilai *critical ratio* sebesar 1.549 dengan nilai kritis Zhitung untuk α 5% adalah sebesar 1.96. Karena nilai mutlak CR untuk multivariate sebesar $1.549 < 1.96$ maka asumsi normalitas multivariate terpenuhi.

Dari penelitian sebelumnya oleh Lila Tintami, Dr. Ari Pradhanawati, M.S., Dr. Hari Susanto N., M.Si. (2012) dimana penelitian tersebut bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja karyawan PT. Djarum SKT Megawon II Kudus. Berdasarkan hasil penelitian, secara simultan terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Terdapat hubungan yang antara budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Artinya, budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja semakin baik akan meningkatkan kinerja karyawan. Nilai determinasi 0,849 menunjukkan prosentase hubungan antara budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan adalah

sangat kuat, artinya setiap perubahan yang kecil, baik meningkat atau menurun pada budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja akan mempengaruhi peningkatan atau penurunan kinerja karyawan yang cukup besar. Total pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0,849 atau 84,9%.

Universitas Terbuka

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan keterlibatan karyawan (*employee engagement*) terhadap kinerja karyawan PT XYZ, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan keterlibatan karyawan (*employee engagement*) secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan bagian marketing PT XYZ. Semakin besar pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan keterlibatan karyawan (*employee engagement*), maka semakin meningkat pula kinerja karyawan bagian marketing PT XYZ, atau dapat ditafsirkan bahwa hipotesis terbukti.
2. Demikian halnya dengan gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan keterlibatan karyawan (*employee engagement*) secara bersamaan, berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan bagian marketing PT XYZ. Semakin besar pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan keterlibatan karyawan (*employee engagement*) dilakukan bersama-sama, maka semakin baik kinerja karyawan bagian marketing PT XYZ, atau dapat ditafsirkan bahwa hipotesis terbukti.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan, maka peneliti mengajukan saran-saran berikut:

1. Praktis

- a. Diharapkan kepada para pimpinan perusahaan atau organisasi khususnya PT XYZ, secara optimal merencanakan pola gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan keterlibatan karyawan (*employee engagement*) dalam peningkatan kinerja di lingkungan karyawan khususnya bagian marketing.
- b. Melaksanakan gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan keterlibatan karyawan (*employee engagement*) kepada para karyawan di lingkungan PT XYZ, khususnya kepada karyawan bagian marketing.

2. Teoritis

- a. Perlu dilakukan penelitian lanjut yang lebih mendalam mengenai gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan keterlibatan karyawan (*employee engagement*) terhadap kinerja karyawan bagian marketing, khususnya di PT XYZ.
- b. Perlu dilakukan perluasan kajian bidang penelitian sebagai landasan pengembangan kinerja karyawan bagian marketing khususnya di PT XYZ, pada masa yang akan datang.

DAFTAR PUSTAKA

- Adhitya. 2012. *Dimensi Nilai Budaya*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Agustian. 2012. <http://aryginanjaresq.wordpress.com/2012/03/28/employee-engagement-dalam-budaya-perusahaan/>
- Akhsan, Muhammad N. dan Seniati, Ali Nina L. 2009. *Hubungan Antara Persepsi Gaya Kepemimpinan Atasan dengan Kepuasan Kerja pada Pekerja Berpengetahuan*. Jurnal Mindset, Vol. 1, No. 1, 1-8.
- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Bakker, A.B., Leiter, Michael, P. 2010. *Work Engagement: A Handbook of Theory an Research*. New York: Psychology Press.
- Bass, Bernard M., dan Riggio, Ronald E. 2006. *Transformational Leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Catteeuw, Frank,. Flynn, Eileen,. Vonderhorst, James. 2007. *Employee Engagement: Boosting Productivity in Turbulent Times*. Organization Development Journal.
- Daryono. 2008. *Identifikasi dan Analisis Peningkatan Tingkat Engagement Pegawai PT. X*. Bandung: Magister Administrasi Bisnis ITB.
- Federman, Bard. 2009. *Employee Engagement: A Road for Creating Profits, Optimizing Performance, and Increasing Loyalty*. San Fransisco: Jossey Bass.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H. 2003. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses, Jilid 1, Edisi Kesepuluh*, Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS, Edisi Ketiga*. Semarang: BP Universitas Diponegoro.
- Gonzalez, J. F. 2011. *Manager's Leadership Style and Employee Engagement: Quantifying Manager's Influence*. Capella University.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

- Hewwit Associate. 2008. *Leadership Opportunities: Increased Bottom Line Result Through Improve Staff Engagement*. Modul.
- Ilies, L., Gavrea, C. 2010. *The Link Between Organization Culture and Corporate Performance - An Overview*. Romania: Faculty of Economics and Business Administration University Babes Bolyai.
- Jameson, Catherine, L. 2010. *The Impact of Training in Transformational Leadership on The Productivity of a Dental Practice*. Walden University.
- Kartono, Kartini. 2009. *Pemimpin dan Kepemimpinan; Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu?*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Kreitner, Robert dan Kinicki, Angelo. 2001. *Organizational Behavior*. (5th. Ed.). New York: Mc Graw-Hill Companies, Inc.
- Lockwood, N. 2007. *Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage HR Strategic Role*. SHRRM Research, hal. 1-11.
- Levy, Paul E. 2006. *Industrial or Organization Psychology: Understanding the Workplace*. (2nd. Ed.). Boston: Houghton Mifflin Company.
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu. 2005. *Evaluasi Kinerja SDM, Cetakan Kedua*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Maryoto, Susilo. 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Mathew, Jossy. 2007. *The Relationship of Organizational Culture with Productivity an Quality: A Study of Indian Software Organisations*. UK. Cardiff University.
- Mathis, Robert L, & Jhon H. Jackson. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Buku II, Penerjemah Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira Hie*. Jakarta: Salemba Empat.
- May, D., dkk. 2004. *The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and The Engagement of The Human Spirit at Work*. Journal of Occupational and Organization Psychology. Vol. 77 hal. 11-37.
- McKinney, W. R., Bartlett, K. R., Mulvaney, M. A. 2007. *Measuring the Costs of Employee Turnover in Illinois Publik Park and Recreation Agencies: An Exploratory Study*. Journal of Park and Recreation Administration.

- Mondiani, Tria. 2012. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) UPJ Semarang. Semarang: Jurnal Administrasi Bisnis FISIP UNDIP.
- Muchlas, Makmuri. 2005. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Munandar, Ashar S. 2006. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Depok: UI Press.
- Perrin, T. 2003. *Working Today: Understanding What Drives Employee Engagement The 2003*. Towers Perrin Talanet Report U.S. Report.
<http://www.towersperrin.com/tp/getwebcachoc?webc=HRS/USA/2003/200309/Talent2003.pdf>
- Porwani, Sri & Zunaidah. 2009. Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan PT. Tambang Batubara Bukit Asam (Persero) Tanjung Enim. Palembang: Jurnal Orasi Bisnis Edisi ke-2 Universitas Sriwijaya.
- Riduwan. 2005. *Skala Pengukuran Variabel-variabel Penelitian, Cetakan Ketiga*, Bandung: Alfabeta.
- Rivai, V., & Basri, A. F. M. 2004. *Performance Appraisal, Edisi 1*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Rivai, Veithzal. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Pertama*. Jakarta: Penerbit PT. RajaGrafindo Persada.
- Robbins, S. P. 1996. *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi, Aplikasi. (terj. Hadyana Pujaatmaka)*. Jakarta: Prenhallindo.
- Robbins, S.P. 2002. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Robinson, D., Perryman, S., dkk. 2004. *The Drivers of Employee Engagement Report 408*, Bringston: Institute for Employment Studies.
- Rozikin, Zainur. 2008. *Analisis Pengaruh Karakteristik Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan*. Malang : Jurnal Aplikasi Manajemen Universitas Brawijaya.

- Sarangi, Swatee., Srivastava, R. K. 2012. *Impact of Organizational Culture and Communication on Employee Engagement: An Investigation of Indian Private Banks*. South Asian Journal of Management.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez Roma, V., & Baker, A.B. 2002. *The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach*. Journal of Happiness Studies 3 71-92.
- Schmidt, F. 2004. *Workplace Well Being in The Public Sector – A Review of The Literature and The Road Ahead*. Public Service Human Resources Management Agency of Canada. Ottawa: PSHRMA.
<http://www.hrmanaghr.gc.ca/hrWh/wlbpseeoppfps/documents/WorkplaceWellBeing.pdf>
- Septiani, Ade. 2012. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Sultan Syarif Kasim II Pekanbaru*. Pekanbaru
- Siswanto & Sucipto, A. 2008. *Teori dan Perilaku Organisasi: Sebuah Tinjauan Integrative*. Malang: UIN Malang Press.
- Smythe, John. 2007. *The CEO (Chief Engagement Officer): Turning Hierarchy Upside Down To Drive Performance*. England: Gower Publishing Company.
- Sugiyono, 2006. *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sulistiyani, A. T, & Rosidah. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Graha Ilmu.
- Sultan, D.L. 2010. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan pada PT. CIMB Niaga Bagian Marketing Lending di Surabaya*. Surabaya.
- Suprihanto, J. 2000. *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan, edisi pertama, cetakan kelima*, Yogyakarta: Penerbit BPFE.
- Tondok, Marselius Sampe, & Andarika, Rita. 2004. *Hubungan antara Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dengan Kepuasan Kerja Karyawan*. Palembang: Fakultas Psikologi Universitas Bina Darma Palembang.
- Winardi, Jasman, Ma'ruf & Musnadi, Said. 2012. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional sebagai*

Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Dinas Pengairan Provinsi Aceh).
Aceh: Jurnal Ilmu Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala.

Universitas Terbuka

KUESIONER PENELITIAN

Yth. Bapak/ Ibu

Selamat Pagi/ Siang/ Sore

Salam sejahtera, kami ucapkan kepada Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan Rahmat-Nya kepada kita semua.

Saya mahasiswa yang sedang menjalankan penelitian dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan, Studi Kasus pada Karyawan Bagian Marketing PT. XYZ Cabang Depok”**.

Sebagai karyawan PT. Adira Dinamika Multi Finance Tbk. anda dipilih untuk berpartisipasi untuk memberikan masukan yang sangat berharga. Kontribusi anda sangat bermanfaat untuk keberhasilan penelitian ini. Kami pastikan bahwa **jawaban anda akan terjaga kerahasiaannya**.

Tidak ada jawaban yang benar atau salah untuk setiap pernyataan. Kami sangat berharap Anda menjawab seluruh pernyataan ini. Bacalah setiap pernyataan secara seksama dan teliti, kemudian jawablah setiap pernyataan sesuai dengan keadaan yang sebenarnya terjadi. Apapun jawaban yang Anda pilih, tidak akan mempengaruhi penilaian kinerja atau kompetensi Anda.

Atas partisipasi dan kerjasama dalam mengisi kuesioner ini, saya mengucapkan banyak terima kasih.

Salam Hormat

PROFIL RESPONDEN

Instruksi:

Pilih jawaban yang sesuai dengan profil data demografi **Anda** dengan memberikan tanda silang (X) pada pilihan yang sesuai.

Jabatan : _____

Divisi / Bagian : _____

Cabang : _____

Universitas Terbuka

- 1 Jenis Kelamin
 Laki-laki
 Perempuan
- 2 Status Pernikahan
 Single
 menikah
 Lainnya:
- 3 Usia
 < 20 tahun
 21 - 25 tahun
 26 - 30 tahun
 31 - 35 tahun
 36 - 40 tahun
 > 41 tahun
- 4 Pendidikan terakhir
 SLTA Sederajat
 D1/D2/D3
 S1
 Lainnya:
- 5 Agama
 Islam
 Kristen
 Katolik
 Hindu
 Budha
 Lainnya:
- 6 Etnis/ Suku
 Jawa
 Sunda
 Betawi
 Lainnya: _____
- 7 Jabatan
 CMO Motor Cycle
 MO Motor Cycle
 Customer Relation Officer
 Marketing Head
 Customer Relation Head
 Lainnya:
- 8 Lama bekerja pada perusahaan ini
 < 1 tahun
 1 - 2 tahun
 > 2 - 3 tahun
 > 3 - 4 tahun
 > 4 - 5 tahun
 Lainnya: _____ tahun
- 9 Status Karyawan
 Permanent/ Tetap
 Kontrak
 Probation/ Percobaan
 Training
 Lainnya:

PETUNJUK PENGISIAN

Pertanyaan dalam kuesioner ini terdiri dari 4 bagian, dengan rincian sebagai berikut :

Bagian 1 (Gaya Kepemimpinan Transformasional) : Di isi oleh **Anda**

Bagian 2 (Budaya Organisasi) : Di isi oleh **Anda**

Bagian 3 (Employee Engagement) : Di isi oleh **Anda**

Bagian 4 (Kinerja Karyawan) : Di isi oleh **Anda**

Terdapat beberapa pernyataan mengenai Diri Anda, baca dan pahami setiap pernyataan tersebut dan kemudian berikan tanda silang (X) pada jawaban yang anda pilih:

- SS** : **Sangat Setuju**
S : **Setuju**
R : **Ragu-ragu**
TS : **Tidak Setuju**
STS : **Sangat Tidak Setuju**

BAGIAN 1 : GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL (DI ISI OLEH ANDA)

| NO | PERTANYAAN | JAWABAN | | | | |
|----|---|---------|---|---|----|-----|
| | | SS | S | R | TS | STS |
| 1 | Atasan saya banyak meluangkan waktunya untuk membantu bawahan | | | | | |
| 2 | Atasan saya bersedia memberikan pengarahan kepada bawahannya | | | | | |
| 3 | Atasan saya memiliki kompetensi yang bagus dalam memimpin organisasi | | | | | |
| 4 | Saya bangga memiliki pemimpin yang bertanggung jawab terhadap bawahan | | | | | |
| 5 | Saya percaya bahwa atasan mampu membimbing saya dalam mencapai tujuan organisasi | | | | | |
| 6 | Saya bersedia melakukan tugas yang diberikan oleh atasan | | | | | |
| 7 | Atasan saya memiliki harapan yang besar agar tujuan organisasi dapat tercapai | | | | | |
| 8 | Atasan saya memiliki harapan yang besar agar bawahannya dapat berpartisipasi lebih dalam membangun organisasi | | | | | |
| 9 | Atasan saya adalah seorang inspirator yang baik bagi bawahannya | | | | | |
| 10 | Atasan saya memberikan nasihat yang berpengaruh terhadap bawahannya | | | | | |
| 11 | Atasan saya memotivasi bawahan agar menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien | | | | | |
| 12 | Atasan saya selalu memotivasi bawahannya | | | | | |
| 13 | Atasan saya menerima berbagai usul bawahannya dengan terbuka | | | | | |
| 14 | Atasan saya mendorong bawahannya agar bekerja secara kreatif | | | | | |
| 15 | Atasan saya memberikan berbagai ide baru sebagai solusi pemecahan masalah | | | | | |
| 16 | Atasan saya mendiskusikan permasalahan yang sedang terjadi dengan bawahan | | | | | |
| 17 | Atasan saya memotivasi bawahan untuk mencari cara baru dalam melaksanakan tugas pekerjaan | | | | | |
| 18 | Atasan saya memberikan cara baru dalam melaksanakan tugas pekerjaan | | | | | |
| 19 | Atasan saya memberikan pengetahuan baru sesuai dengan kebutuhan bawahan | | | | | |
| 20 | Atasan saya memberikan dukungan moril kepada bawahan yang memiliki masalah dalam pekerjaannya | | | | | |
| 21 | Atasan saya memberikan pengarahan kepada bawahan dalam melakukan tugas pekerjaan | | | | | |
| 22 | Atasan saya memberikan saran untuk melakukan perbaikan | | | | | |
| 23 | Atasan saya memberi arah yang jelas cara mencapai target | | | | | |
| 24 | Atasan saya mendorong bawahan agar berusaha lebih giat dalam mencapai tujuan organisasi | | | | | |
| 25 | Atasan saya menunjukkan perilaku yang sesuai dengan nilai-nilai perusahaan | | | | | |
| 26 | Atasan saya selalu mempertimbangkan setiap pengambilan keputusan yang dibuat sesuai dengan etika dan peraturan perusahaan | | | | | |

BAGIAN 2 : BUDAYA ORGANISASI (DI ISI OLEH ANDA)

| NO | PERTANYAAN | JAWABAN | | | | |
|----|--|---------|---|---|----|-----|
| | | SS | S | R | TS | STS |
| 1 | Setiap karyawan diberi kesempatan melakukan inovasi dalam melakukan pekerjaan | | | | | |
| 2 | Setiap karyawan memiliki visi dalam bekerja | | | | | |
| 3 | Setiap karyawan mampu membuat keputusan dengan benar | | | | | |
| 4 | Setiap karyawan selalu melakukan perbaikan yang berkelanjutan | | | | | |
| 5 | Setiap karyawan dikantor kami merasa malu kalau datang terlambat | | | | | |
| 6 | Setiap karyawan memiliki komitmen terhadap pekerjaan | | | | | |
| 7 | Kejujuran dalam bekerja merupakan kebanggaan bagi setiap karyawan | | | | | |
| 8 | Etika kerja yang ada di perusahaan selalu di junjung tinggi oleh setiap karyawan | | | | | |
| 9 | Setiap karyawan saling mendukung sehingga target kerja dapat dicapai dengan baik | | | | | |
| 10 | Setiap karyawan bangga menjadi salah satu panutan bagi karyawan lainnya | | | | | |
| 11 | Situasi kantor membuat setiap karyawan selalu ingin mencapai target yang tertinggi | | | | | |
| 12 | Keadaan lingkungan kerja menjadikan setiap karyawan memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi | | | | | |
| 13 | Dalam mencapai target kerja, setiap karyawan selalu didukung dengan data-data yang akurat | | | | | |
| 14 | Setiap karyawan bekerja secara transparan dan terbuka dalam menjalankan tugasnya | | | | | |
| 15 | Suasana kerja membuat setiap karyawan bekerja dengan kerjasama yang kuat | | | | | |
| 16 | Saya dan karyawan lainnya saling membantu dalam hal pekerjaan | | | | | |
| 17 | Saling mendukung adalah kekuatan bagi setiap karyawan dalam menghadapi permasalahan pekerjaan | | | | | |
| 18 | Proses yang benar dan baik menjadi motto setiap karyawan dalam mencapai hasil kerja | | | | | |
| 19 | Lingkungan kerja dikantor membuat setiap karyawan memiliki motivasi yang tinggi untuk mencapai target perusahaan | | | | | |
| 20 | Setiap karyawan selalu belajar hal baru, apabila ada kebijakan perusahaan yang baru | | | | | |
| 21 | Karyawan baru selalu dibantu dalam menjalankan tugasnya | | | | | |
| 22 | Pelanggan adalah raja, menjadi komitmen setiap karyawan | | | | | |
| 23 | Setiap karyawan terlatih membuat perencanaan dan pelaksanaan pekerjaan dengan baik | | | | | |
| 24 | Perusahaan menekankan pentingnya jiwa kewirausahaan yang tinggi pada setiap karyawan | | | | | |

BAGIAN 3 : EMPLOYEE ENGAGEMENT (DI ISI OLEH ANDA)

| NO | PERTANYAAN | JAWABAN | | | | |
|----|--|---------|---|---|----|-----|
| | | SS | S | R | TS | STS |
| 1 | Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik | | | | | |
| 2 | Saya selalu bersemangat untuk menyelesaikan pekerjaan | | | | | |
| 3 | Saya mampu bertahan dalam pekerjaan yang sulit | | | | | |
| 4 | Beban kerja yang berat selalu dapat saya selesaikan dengan baik | | | | | |
| 5 | Saya selalu senang terlibat dalam setiap pekerjaan yang ada diperusahaan | | | | | |
| 6 | Saya membantu pekerjaan rekan kerja yang lain | | | | | |
| 7 | Saya bangga dan puas menjalankan pekerjaan | | | | | |
| 8 | Saya merasa senang menjalankan pekerjaan | | | | | |
| 9 | Saya merasa tertantang dengan pekerjaan yang diberikan perusahaan | | | | | |
| 10 | Saya selalu bersemangat mensikapi target pekerjaan yang tinggi | | | | | |
| 11 | Saya selalu penuh konsentrasi dan disiplin dalam melaksanakan pekerjaan | | | | | |
| 12 | Saya selalu focks dalam melaksanakan setiap pekerjaan | | | | | |
| 13 | Bekerja adalah segalanya bagi saya | | | | | |
| 14 | Dalam bekerja, saya merasa waktu begitu cepat berlalu | | | | | |

BAGIAN 4 : KINERJA KARYAWAN (DI ISI OLEH ANDA)

| NO | PERNYATAAN | JAWABAN | | | | |
|----|--|---------|---|---|----|-----|
| | | SS | S | R | TS | STS |
| 1 | Hasil kerja saya memiliki mutu yang baik | | | | | |
| 2 | Saya selalu meningkatkan efektivitas kerja diatas rata-rata dari ketentuan yang ada diperusahaan | | | | | |
| 3 | Saya memanfaatkan waktu kerja dengan baik | | | | | |
| 4 | Saya memahami tugas dan tanggung jawab yang saya jalani | | | | | |
| 5 | Pekerjaan yang saya jalani sudah sesuai dengan prosedur yang berlaku di perusahaan | | | | | |
| 6 | Saya selalu bekerja dengan perencanaan yang baik | | | | | |
| 7 | Saya selalu menggunakan cara baru dalam meningkatkan proses pekerjaan | | | | | |
| 8 | Melakukan inovasi menjadi kekuatan saya dalam menjalankan pekerjaan | | | | | |
| 9 | Dalam bekerja, saya membuat keputusan dengan baik tanpa harus dibimbing | | | | | |
| 10 | Keputusan kerja yang saya buat sudah sesuai dengan kebijakan perusahaan | | | | | |
| 11 | Saya mampu menyampaikan informasi dengan baik (lisan dan tulisan) | | | | | |
| 12 | Komunikasi yang saya jelaskan, selalu mudah dipahami orang lain | | | | | |
| 13 | Lawan bicara saya merasa nyaman dalam melakukan pembicaraan dengan saya | | | | | |
| 14 | Saya berhubungan baik dengan semua karyawan ditempat saya bekerja | | | | | |
| 15 | Saya selalu dapat menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya | | | | | |
| 16 | Rencana kerja yang saya buat selalu selesai tepat waktu | | | | | |
| 17 | Saya membuat prioritas kerja dalam melakukan pekerjaan | | | | | |

Tanda Tangan Responden

(.....)

OLAH DATA VARIABEL

1 Kinerja-Gaya Kepemimpinan

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,041 ^a | ,002 | -,009 | ,31203 |
| 2 | ,976 ^b | ,953 | ,952 | ,06801 |
| 3 | ,978 ^c | ,957 | ,956 | ,06541 |

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan Transformasional

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

c. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Employee Engagement

ANOVA^a

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|---------|-------------------|
| 1 | Regression | ,016 | 1 | ,016 | ,163 | ,688 ^b |
| | Residual | 9,541 | 98 | ,097 | | |
| | Total | 9,557 | 99 | | | |
| 2 | Regression | 9,108 | 2 | 4,554 | 984,522 | ,000 ^c |
| | Residual | ,449 | 97 | ,005 | | |
| | Total | 9,557 | 99 | | | |
| 3 | Regression | 9,146 | 3 | 3,049 | 712,678 | ,000 ^d |
| | Residual | ,411 | 96 | ,004 | | |
| | Total | 9,557 | 99 | | | |

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan Transformasional

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

d. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Employee Engagement

Coefficients^a

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | |
|-------|------------------------------------|------------|---------------------------|-------|--------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | | |
| 1 | (Constant) | 3,831 | ,623 | 6,146 | ,000 | |
| | Gaya Kepemimpinan Transformasional | ,060 | ,149 | ,041 | ,403 | ,688 |
| 2 | (Constant) | ,432 | ,156 | 2,769 | ,007 | |
| | Gaya Kepemimpinan Transformasional | ,011 | ,033 | ,008 | ,349 | ,728 |
| | Budaya Organisasi | ,874 | ,020 | ,976 | 44,335 | ,000 |
| 3 | (Constant) | ,442 | ,150 | 2,946 | ,004 | |
| | Gaya Kepemimpinan Transformasional | ,011 | ,031 | ,007 | ,351 | ,726 |
| | Budaya Organisasi | ,689 | ,065 | ,769 | 10,584 | ,000 |
| | Employee Engagement | ,183 | ,061 | ,217 | 2,981 | ,004 |

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Correlations

| | | Kinerja Karyawan | Gaya Kepemimpinan Transformasional |
|---------------------|------------------------------------|------------------|------------------------------------|
| Pearson Correlation | Kinerja Karyawan | 1,000 | ,041 |
| | Gaya Kepemimpinan Transformasional | ,041 | 1,000 |
| Sig. (1-tailed) | Kinerja Karyawan | . | ,344 |
| | Gaya Kepemimpinan Transformasional | ,344 | . |
| N | Kinerja Karyawan | 100 | 100 |
| | Gaya Kepemimpinan Transformasional | 100 | 100 |

Model Summary^b

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics | | | | | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|-------------------|----------|-----|-----|---------------|---------------|
| | | | | | R Square Change | F Change | df1 | df2 | Sig. F Change | |
| 1 | ,041 ^a | ,002 | -,009 | ,31203 | ,002 | ,163 | 1 | 98 | ,688 | ,222 |

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan Transformasional

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

ANOVA^a

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|------|-------------------|
| 1 | Regression | ,016 | 1 | ,016 | ,163 | ,688 ^b |
| | Residual | 9,541 | 98 | ,097 | | |
| | Total | 9,557 | 99 | | | |

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan Transformasional

Coefficients^a

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | 95,0% Confidence Interval for B | | Correlations | | | Collinearity Statistics | | |
|---|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|---------------------------------|-------------|--------------|------------|---------|-------------------------|-----------|-------|
| | B | Std. Error | | | | Beta | Lower Bound | Upper Bound | Zero-order | Partial | Part | Tolerance | VIF |
| 1 Gaya Kepemimpinan Transformasional | (Constant) | 3,831 | ,623 | 6,146 | ,000 | 2,594 | 5,068 | | | | | | |
| | | ,060 | ,149 | ,041 | ,403 | ,688 | -,236 | ,356 | ,041 | ,041 | ,041 | 1,000 | 1,000 |

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Coefficient Correlations^a

| Model | | Gaya Kepemimpinan Transformasional |
|-------|--------------|------------------------------------|
| 1 | Correlations | 1,000 |
| | Covariances | ,022 |

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Collinearity Diagnostics^a

| Model | Dimension | Eigenvalue | Condition Index | Variance Proportions | |
|-------|-----------|------------|-----------------|----------------------|------------------------------------|
| | | | | (Constant) | Gaya Kepemimpinan Transformasional |
| 1 | 1 | 1,999 | 1,000 | ,00 | ,00 |
| | 2 | ,001 | 39,933 | 1,00 | 1,00 |

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Residuals Statistics^a

| | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation | N |
|----------------------|---------|---------|--------|----------------|-----|
| Predicted Value | 4,0721 | 4,1092 | 4,0824 | ,01264 | 100 |
| Residual | -,93038 | ,78014 | ,00000 | ,31045 | 100 |
| Std. Predicted Value | -,809 | 2,121 | ,000 | 1,000 | 100 |
| Std. Residual | -2,982 | 2,500 | ,000 | ,995 | 100 |

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

2 Kinerja-Budaya Organisasi

Descriptive Statistics

| | Mean | Std. Deviation | N |
|-------------------|--------|----------------|-----|
| Kinerja Karyawan | 4,0824 | ,31070 | 100 |
| Budaya Organisasi | 4,1208 | ,34682 | 100 |

Correlations

| | | Kinerja Karyawan | Budaya Organisasi |
|---------------------|-------------------|------------------|-------------------|
| Pearson Correlation | Kinerja Karyawan | 1,000 | ,976 |
| | Budaya Organisasi | ,976 | 1,000 |
| Sig. (1-tailed) | Kinerja Karyawan | . | ,000 |
| | Budaya Organisasi | ,000 | . |
| N | Kinerja Karyawan | 100 | 100 |
| | Budaya Organisasi | 100 | 100 |

Model Summary^b

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics | | | | | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|-------------------|----------|-----|-----|---------------|---------------|
| | | | | | R Square Change | F Change | df1 | df2 | Sig. F Change | |
| 1 | ,976 ^a | ,953 | ,953 | ,06771 | ,953 | 1986,725 | 1 | 98 | ,000 | ,619 |

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

ANOVA^a

| Model | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|--------------|----------------|----|-------------|----------|-------------------|
| 1 Regression | 9,108 | 1 | 9,108 | 1986,725 | ,000 ^b |
| Residual | ,449 | 98 | ,005 | | |
| Total | 9,557 | 99 | | | |

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi

Coefficients^a

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | 95,0% Confidence Interval for B | | Correlations | | | Collinearity Statistics | |
|---------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|---------------------------------|-------------|--------------|---------|------|-------------------------|-------|
| | B | Std. Error | Beta | | | Lower Bound | Upper Bound | Zero order | Partial | Part | Tolerance | VIF |
| (Constant) | ,478 | ,081 | | 5,897 | ,000 | ,317 | ,639 | | | | | |
| 1 Budaya Organisasi | ,875 | ,020 | ,976 | 44,573 | ,000 | ,836 | ,913 | ,976 | ,976 | ,976 | 1,000 | 1,000 |

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Coefficient Correlations^a

| Model | Budaya Organisasi |
|-------|-------------------------------|
| 1 | 1,000 |
| | Covariances Budaya Organisasi |
| | ,000 |

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Collinearity Diagnostics^a

| Model | Dimension | Eigenvalue | Condition Index | Variance Proportions | |
|-------|-----------|------------|-----------------|----------------------|-------------------|
| | | | | (Constant) | Budaya Organisasi |
| 1 | 1 | 1,997 | 1,000 | ,00 | ,00 |
| | 2 | ,003 | 23,925 | 1,00 | 1,00 |

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Residuals Statistics^a

| | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation | N |
|----------------------|---------|---------|--------|----------------|-----|
| Predicted Value | 3,2843 | 4,7419 | 4,0824 | ,30331 | 100 |
| Residual | -,17293 | ,14044 | ,00000 | ,06736 | 100 |
| Std. Predicted Value | -2,631 | 2,175 | ,000 | 1,000 | 100 |
| Std. Residual | -2,554 | 2,074 | ,000 | ,995 | 100 |

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Descriptive Statistics

| | Mean | Std. Deviation | N |
|---------------------|--------|----------------|-----|
| Kinerja Karyawan | 4,0824 | ,31070 | 100 |
| Employee Engagement | 4,1321 | ,36765 | 100 |

Correlations

| | | Kinerja Karyawan | Employee Engagement |
|---------------------|---------------------|------------------|---------------------|
| Pearson Correlation | Kinerja Karyawan | 1,000 | ,952 |
| | Employee Engagement | ,952 | 1,000 |
| Sig. (1-tailed) | Kinerja Karyawan | . | ,000 |
| | Employee Engagement | ,000 | . |
| N | Kinerja Karyawan | 100 | 100 |
| | Employee Engagement | 100 | 100 |

Model Summary^b

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics | | | | | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|-------------------|----------|-----|-----|---------------|---------------|
| | | | | | R Square Change | F Change | df1 | df2 | Sig. F Change | |
| 1 | ,952 ^a | ,907 | ,906 | ,09533 | ,907 | 953,623 | 1 | 98 | ,000 | ,625 |

a. Predictors: (Constant), Employee Engagement

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

ANOVA^a

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|---------|-------------------|
| 1 | Regression | 8,666 | 1 | 8,666 | 953,623 | ,000 ^b |
| | Residual | ,891 | 98 | ,009 | | |
| | Total | 9,557 | 99 | | | |

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Predictors: (Constant), Employee Engagement

Coefficients^a

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | 95,0% Confidence Interval for B | | Correlations | | | Collinearity Statistics | |
|-----------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|---------------------------------|-------------|--------------|---------|------|-------------------------|-------|
| | B | Std. Error | Beta | | | Lower Bound | Upper Bound | Zero order | Partial | Part | Tolerance | VIF |
| (Constant) | ,757 | ,108 | | 7,002 | ,000 | ,542 | ,971 | | | | | |
| 1 Employee Engagement | ,805 | ,026 | ,952 | 30,881 | ,000 | ,753 | ,856 | ,952 | ,952 | ,952 | 1,000 | 1,000 |

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Coefficient Correlations^a

| Model | Employee Engagement |
|-------|--|
| 1 | Correlations Employee Engagement 1,000 |
| | Covariances Employee Engagement ,001 |

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Collinearity Diagnostics^a

| Model | Dimension | Eigenvalue | Condition Index | Variance Proportions | |
|-------|-----------|------------|-----------------|----------------------|---------------------|
| | | | | (Constant) | Employee Engagement |
| 1 | 1 | 1,996 | 1,000 | ,00 | ,00 |
| | 2 | ,004 | 22,636 | 1,00 | 1,00 |

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Residuals Statistics^a

| | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation | N |
|----------------------|---------|---------|--------|----------------|-----|
| Predicted Value | 3,2862 | 4,6658 | 4,0824 | ,29587 | 100 |
| Residual | -,16722 | ,21654 | ,00000 | ,09485 | 100 |
| Std. Predicted Value | -2,691 | 1,972 | ,000 | 1,000 | 100 |
| Std. Residual | -1,754 | 2,271 | ,000 | ,995 | 100 |

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan