



**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI  
SERTA LINGKUNGAN KERJA TERHADAP DISIPLIN  
KERJA DAN KINERJA PADA KARYAWAN PT. POS  
INDONESIA CABANG JEMBER**

THE INFLUENCE OF LEADERSHIP TRANSFORMATIONAL MANNER  
AND ORGANIZATIONAL CULTURE ALONG WITH THE WORKING  
AREA TOWARD THE DISCIPLINE WORK AND EMPLOYEES  
PERFORMANCE OF PT. POS INDONESIA BRANCH JEMBER

**SKRIPSI**

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi  
Pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember

Oleh:

**Yuniar Arirismaya**  
**120810201122**

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS JEMBER  
2017**

**KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI**  
**UNIVERSITAS JEMBER-FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**SURAT PERNYATAAN**

Nama : Yuniar Arirismaya  
NIM : 120810201122  
Jurusan : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Serta Lingkungan Kerja Terhadap Disiplin Kerja Dan Kinerja Pada Karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Jember

Menyatakan dengan sesungguhnya dan sebenar-benarnya bahwa Skripsi yang saya buat adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali apabila dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya, dan belum pernah diajukan pada instansi manapun, serta bukan karya jiplakan milik orang lain. Saya bertanggung jawab atas keabsahaan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus saya junjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, tanpa adanya paksaan dan tekanan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata dikemudian hari pernyataan yang saya buat ini tidak benar.

Yang Menyatakan,

Yuniar Arirismaya

NIM. 120810201122

**TANDA PERSETUJUAN**

Judul Skripsi : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Serta Lingkungan Kerja Terhadap Disiplin Kerja Dan Kinerja Pada Karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Jember

Nama Mahasiswa : Yuniar Arirismaya

NIM : 120810201122

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Disetujui Tanggal : 23 Januari 2017

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

Drs. H. Budi Nurhardjo, M.Si

NIP. 19570310 198403 1 003

Drs. Sunardi, MM

NIP. 19530403 198503 1 001

Mengetahui,  
Ketua Program Studi S1 Manajemen

Dr. Ika Barokah Suryaningsih, S.E., M.M.

NIP. 19780525 200312 2 002

**PENGESAHAN**

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Pada Karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Jember

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

**Nama : Yuniar Arirismaya**  
**NIM : 120810201122**  
**Jurusan : Manajemen**  
**Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia**

Telah dipertahankan di depan tim penguji pada :

**30 Januari 2017**

Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan gelar Sarjana dalam Ilmu Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Jember.

**Susunan Panitia Penguji**

**Ketua : Dr. Sri Wahyu Lelly Hana Setyanti S.E., M.Si. : ( ..... )**  
**NIP. 19740502 200003 2 001**

**Sekretaris : Dr. Deasy Wulandari S.E., M.Si. : ( ..... )**  
**NIP. 19730908 200003 2 001**

**Anggota : Tatok Endhiarto S.E., M.Si. : ( ..... )**  
**NIP. 19600404 198902 1 001**



Mengetahui/Menyetujui  
Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis  
Universitas Jember

**Dr. Muhammad Miqdad, SE,MM,Ak,CA.**  
**NIP. 19710727 199512 1 001**

## PERSEMBAHAN

Alhamdulillah robbil alaamiin atas berkat rahmat Allah Swt, maka selesailah tugas dan tanggung jawab sebagai mahasiswa. Ku persembahkan sebagai bentuk pengabdian, hormat dan ungkapan terima kasihku kepada:

1. Bapak Parmono dan Ibu Siti Hatijah, yang selalu tulus memberikan kasih sayang dan doa serta nasihat sehingga saya bisa menjadi seperti sekarang ini. Terima kasih atas semua kasih sayang, doa, dukungan, motivasi, waktu dan kesabaran mengajarku semua hal tentang hidup yang tidak mungkin saya dapat dari siapapun;
2. Kakak-kakakku Farida Kurniasih, Lailil Musyarofah, dan Anisa Agustina terimakasih telah memberikan dukungan serta doa terbaik;
3. Drs. H. Budi Nurhardjo, M.Si selaku dosen pembimbing I dan Drs. Sunardi, MM selaku dosen pembimbing II yang telah meluangkan waktu diantara serangkaian kesibukannya untuk membimbing penulis, Terima kasih atas semua transfer ilmunya juga semua nasehatnya;
4. Dr. Sri Wahyu Lelly Hana Setyanti S.E., M.Si selaku ketua penguji, Dr. Deasy Wulandari S.E., M.Si selaku sekretaris penguji, dan Tatok Endhiarto S.E., M.Si selaku anggota penguji yang telah memberikan koreksi, masukan, dan kritik serta saran yang sangat berguna untuk memperbaiki penyusunan skripsi ini;
5. Bapak dan Ibu Dosen Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Jember yang telah bersedia membagi ilmu pengetahuan dan memotivasi saya untuk menggali ilmu lebih dalam lagi;
6. Almamater Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Jember yang saya banggakan.

**MOTTO**

“Sesungguhnya bersama kesulitan itu ada kemudahan. Maka apabila kamu telah selesai (dari suatu urusan), tetaplah bekerja keras (untuk urusan yang lain)”

(Terjemahan Surat Al-Insyirah ayat 6-7)

“Allah mencintai pekerjaan yang apabila bekerja ia menyelesaikannya dengan baik”

(HR. Thabrani)

“If you can dream it, you can do it.”

(Maudy Ayunda)

“Bila anda berpikir anda bisa, maka anda benar. Bila anda berpikir anda tidak bisa, anda pun benar, karena ketika seseorang berpikir tidak bisa, maka sesungguhnya dia telah membuang kesempatan untuk menjadi bisa”

(Henry Ford)

Pemenang tak perlu mengejar nomor satu, dia hanya butuh tak menyerah dan berusaha untuk yang terbaik. Karena yang terpenting, orang yang berhasil adalah orang yang bangkit dari tiap jatuh dan gagal tanpa banyak keluh.

(Yuniar Arirismaya)

## RINGKASAN

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Serta Lingkungan Kerja Terhadap Disiplin Kerja Dan Kinerja Pada Karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Jember;** Yuniar Arirismaya; 120810201122; 139 halaman; 2017; Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Jember.

Sumber Daya Manusia atau SDM merupakan aset yang paling penting di dalam kegiatan operasional perusahaan. Berhasil tidaknya sebuah perusahaan dalam mencapai tujuan telah ditetapkan sebelumnya bahwa sangat bergantung pada kemampuan sumber daya manusia dalam menjalankan setiap pekerjaannya. Pertumbuhan organisasi yang semakin kompetitif menuntut perusahaan untuk bersikap responsif agar mampu bertahan dan berkembang. Untuk mendukung pertumbuhan organisasi tersebut, dibutuhkan adanya perubahan individu. Proses penyesuaian tersebut dimulai dari pimpinan perusahaan itu sendiri. Peran kepemimpinan menjadi sangat strategis dalam sebuah organisasi sebagai salah satu penentu keberhasilan dalam pencapaian visi dan misi organisasi. Selain itu, disiplin kerja dan kinerja karyawan yang baik pun dapat membantu perusahaan untuk mencapai tujuan sesuai visi dan misi perusahaan.

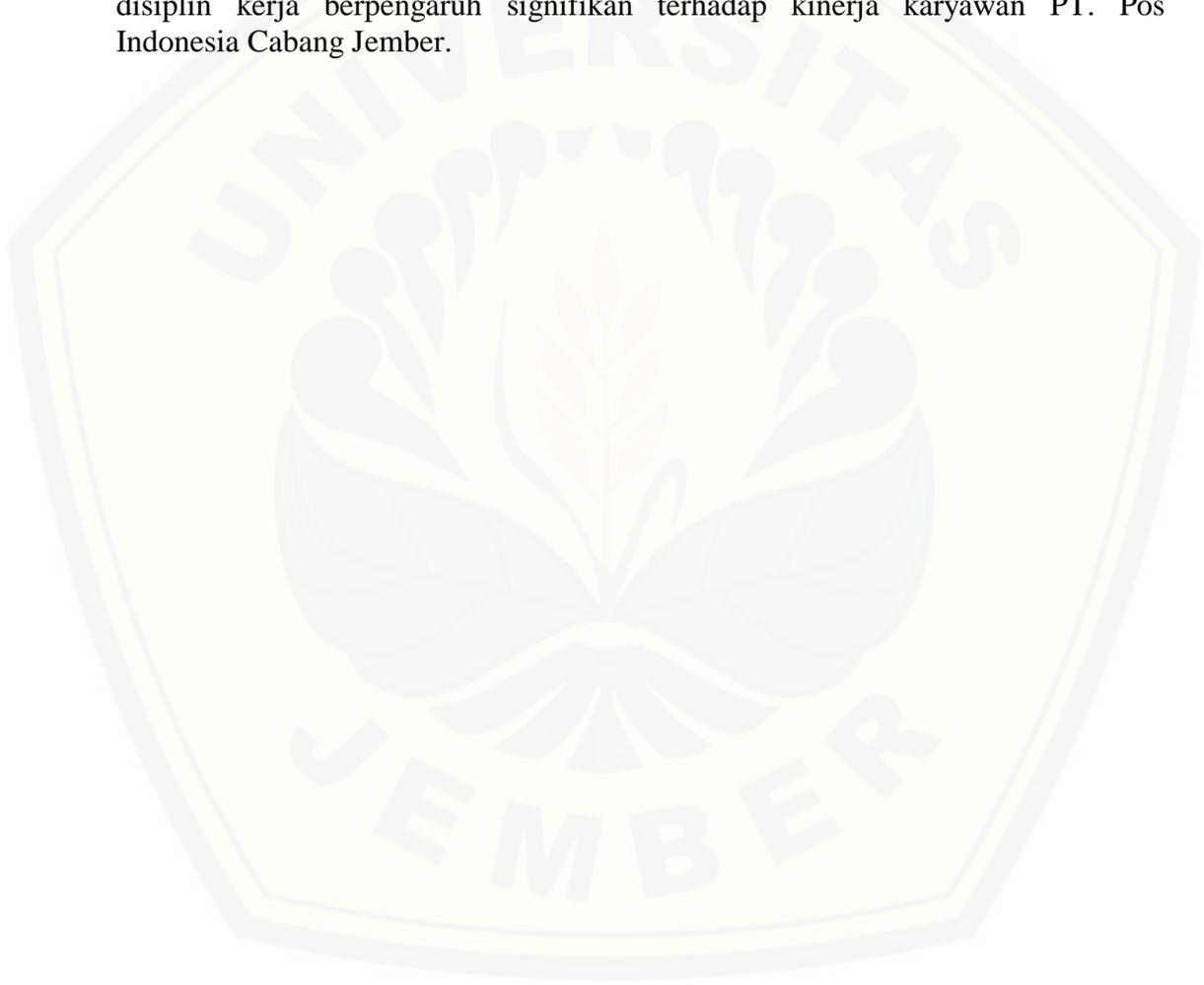
Pos Indonesia merupakan sebuah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Indonesia yang bergerak di bidang layanan pos. Saat ini, bentuk badan usaha Pos Indonesia merupakan perseroan terbatas dan sering disebut dengan PT. Pos Indonesia. Badan usaha yang dipimpin oleh seorang Kepala Jawatan ini operasinya tidak bersifat komersial dan fungsinya lebih diarahkan untuk mengadakan pelayanan publik.

Semua pelayanan publik yang diberikan esensinya adalah untuk membantu dan memperlancar kehidupan masyarakat agar mampu mencapai tujuan manusia secara umum yaitu kesejahteraan. Negara menciptakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sebagai perpanjangan tangan pemerintah dalam memberikan pelayanan publik. PT. Pos Indonesia (persero) adalah salah satu BUMN tertua yang ada di Indonesia.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Serta Lingkungan Kerja Terhadap Disiplin Kerja Dan Kinerja Pada Karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Jember. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Jember yakni berjumlah 50 orang. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh langsung dari responden, dalam penelitian ini adalah berupa jawaban responden atas pernyataan yang diajukan dalam kuesioner. Data sekunder diperoleh dari arsip atau laporan yang tersedia atau informasi tentang beberapa hal yang berkaitan dengan keadaan objek penelitian. Selain itu dilakukan pula wawancara dalam proses pengumpulan data. Variabel dalam penelitian ini menggunakan Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ), Budaya Organisasi ( $X_2$ ), dan Lingkungan Kerja ( $X_3$ ) sebagai variabel bebas, Disiplin Kerja ( $Z$ ) sebagai variabel

intervening dan Kinerja (Y) sebagai variabel terikat, metode analisis data menggunakan analisis jalur (*path analysis*).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja PT. Pos Indonesia Cabang Jember, gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Jember, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja PT. Pos Indonesia Cabang Jember, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Jember, lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap disiplin Kerja PT. Pos Indonesia Cabang Jember, lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Jember, dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Jember.



## SUMMARY

**The influence of leadership transformational manner and organizational culture along with the working area toward the discipline work and employees performance of pt. Pos indonesia branch jember;** Yuniar Arirismaya; 120810201122;139 page; 2017; Department Of Management, Faculty Of Economics And Business, University Of Jember.

Human Resources or HR is the most important asset in the operations of the company. The success or failure of a company in achieving its objectives is predetermined that relies on the ability of human resources in carrying out any work. The growth of organizations which more competitive requires companies to be responsive in order to survive and thrive. In supporting the growth of the organization, it takes a change of the individual. The alignment process starts from the head of the company itself. The leadership role is very strategic in an organization as one determinant of success in achieving the vision and mission of the organization. Besides, work discipline and good performance of employees can assist the company to achieve the goals based on the vision and mission of the company.

Pos Indonesia is the State Owned Enterprises (Badan Usaha Milik Negara) in which is engaged in the field of postal services. Currently, Pos Indonesia form of business entity is a limited liability company and it is often referred to as PT. Indonesian post. Business entities led by a Chief of Bureau's. In this case, the operation is not commercial and the function more geared to held public services.

All public services provided essence is to assist and facilitate people's lives in order to achieve its objective, namely general human welfare. The state created the State Owned Enterprises (Badan Usaha Milik Negara) as an arm of government in providing public services. PT. Pos Indonesia (Persero) is one of the oldest existing state-owned enterprises in Indonesia.

The purpose of this study was to determine and analyze the effect of transformational leadership style, organizational culture and work environment toward work discipline as well as the performance of the employees of PT. Pos Indonesia Jember branch. The population of this study was all employees of PT. Pos Indonesia branch Jember in which there were 50 people as the respondent. There were two data used of this study. They were primary data and secondary data. The primary data were obtained directly from the respondents. In this case, the data in the form of respondents' answers toward the statement posed in the questionnaire. The secondary data were obtained from available records or reports or information about some of the things associated with being the object of research. Besides, the researcher conducted interviews in the process of the data collection. The variables in this study use Transformational Leadership Style ( $X_1$ ), Cultural Organization ( $X_2$ ), and the Working Environment ( $X_3$ ) as independent variables, Discipline Work ( $Z$ ) as an intervening variable and Performance ( $Y$ ) as

the dependent variable, the method of data analysis using analysis path (path analysis).

The results of this study found out that transformational leadership style had significant influence on work discipline PT. Pos Indonesia branch Jember, transformational leadership style had significant influence on the performance of employees of PT. Pos Indonesia branch Jember, organizational culture had significant influence on work discipline PT. Pos Indonesia branch Jember, the organizational culture had significant influence on the performance of employees of PT. Pos Indonesia branch Jember as well as the working environment significant influence on discipline Work PT. Pos Indonesia branch Jember, the working environment had significant influence on the performance of employees of PT. Pos Indonesia branch Jember, and work discipline significant influence on the performance of employees of PT. Pos Indonesia branch Jember.



## PRAKATA

Alhamdulillah, segala puja dan puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas limpahan rahmat, taufik, dan hidayah-Nya, sehingga penulis berhasil menyelesaikan skripsi dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Serta Lingkungan Kerja Terhadap Disiplin Kerja Dan Kinerja Pada Karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Jember” tepat pada waktunya. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan pendidikan strata satu (S1) pada Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Jember.

Pada penyusunan skripsi ini, penulis menyadari bahwa tidak sepenuhnya penulis bisa bekerja sendiri. Tentu saja perlu dukungan dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh sebab itu penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya atas bimbingan, bantuan dan pelayanan yang telah diberikan demi kelancaran penyelesaian skripsi ini, terutama kepada:

1. Dr. Muhammad Miqdad, SE, MM, Ak, CA. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Jember;
2. Dr. Ika Barokah, S.E., M.M. selaku ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Jember;
3. Drs. H. Budi Nurhardjo, M.Si selaku dosen pembimbing I dan Drs. Sunardi, MM selaku dosen pembimbing II yang telah meluangkan waktu diantara serangkaian kesibukannya untuk membimbing penulis, Terima kasih atas semua transfer ilmunya juga semua nasehatnya;
4. Dr. Sri Wahyu Lelly Hana Setyanti S.E., M.Si, Dr. Deasy Wulandari S.E., M.Si., dan Tatok Endhiarto S.E., M.Si. selaku dosen penguji yang telah memberikan koreksi, masukan, dan kritik serta saran yang sangat berguna untuk memperbaiki penyusunan skripsi ini;
5. Drs. Marmono Singgih, M.Si selaku dosen pembimbing akademik yang telah bersedia membimbing dan memberi pengarahan dalam memilih mata kuliah yang telah di tempuh selama ini;
6. Seluruh Bapak dan Ibu dosen Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Jember yang telah bersedia membagi ilmu pengetahuan dan memotivasi diri ini untuk menggali ilmu lebih dalam lagi;
7. Pihak akademik, ruang baca, karyawan dan tata usaha di lingkungan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Jember atas pelayanan administrasinya yang telah banyak membantu kelancaran urusan pembuatan skripsi ini;
8. Kepala dan seluruh staf karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Jember yang telah memberikan informasi dan membantu proses penyelesaian skripsi;
9. Bapak dan Ibu Guru SMA Negeri 2 Jember, SMP Negeri 12 Jember, SDN Kepatihan 13, dan TK. Kartika V/73 yang telah memberikan ilmu pengetahuan, keterampilan, membantu mengembangkan bakat dan minat selama menempuh pendidikan;
10. Kepala dan seluruh staf dan karyawan PT. Pos Indonesia yang telah memberikan informasi mengenai topik penelitian ini;

11. Teristimewa untuk Bapak dan Ibu tercinta, Parmono dan Siti Hatijah, Almarhumah Mama Wiwik Sundari di surga, kakak-kakakku tercinta Farida, Lailil dan Anisa yang senantiasa memberikan dukungan moril dan materi, pengorbanan, do'a, dukungan, dan semangat tiada batas sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini;
12. Teruntuk teman spesialku Wahyu Noviarto, terima kasih karena selalu mengingatkan, memberi dukungan, doa, semangat dan waktu untuk membantu dan menemani penulis menyelesaikan skripsi ini;
13. Sahabat-sahabatku yang tercinta Endah, Zainun, Dwi, Dinda Ayu, Pristi, Ditya, Tiwi, Tiara, Retno, Cici, Yuniar, Dinda, Ifah, Viki, Nurul yang selalu memberikan semangat serta dukungan untuk lancarnya mengerjakan skripsi ini. Terima kasih atas segala ilmu, waktu, suka, duka, tangis tawa, senang dan sedih. Bangga mengarungi masa kuliah bersama kalian;
14. Teman-teman seperjuangan angkatan 2012 dan UKM Paduan Suara Mahasiswa Fakultas Ekonomi, Melodynomi yang turut memberi dukungan dalam penyelesaian skripsi;
15. Terima kasih untuk almamater Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Jember;
16. Dan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu terselesaikannya skripsi ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu.

Penulis juga menerima kritik dan saran dari segenap pembaca yang bersifat membangun demi kesempurnaan penulisan selanjutnya. Akhirnya penulis berharap, semoga skripsi ini dapat bermanfaat. Aamiin.

Jember, 23 Januari 2017

Penulis

**DAFTAR ISI**

	Halaman
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....	ii
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	iii
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	iv
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	v
<b>MOTTO</b> .....	vi
<b>RINGKASAN</b> .....	vii
<b>SUMMARY</b> .....	viii
<b>PRAKATA</b> .....	ix
<b>DAFTAR ISI</b> .....	xi
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xiv
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xv
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xvi
<b>BAB 1. PENDAHULUAN</b> .....	1
<b>1.1 Latar Belakang</b> .....	1
<b>1.2 Rumusan Masalah</b> .....	7
<b>1.3 Tujuan Penelitian</b> .....	7
<b>1.4 Manfaat Penelitian</b> .....	8
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	10
<b>2.1 Landasan Teori</b> .....	<b>10</b>
2.1.1 Gaya Kepemimpinan Transformasional .....	10
2.1.2 Budaya Organisasi .....	12
2.1.3 Lingkungan Kerja .....	15
2.1.4 Disiplin Kerja .....	22
2.1.5 Kinerja .....	24
<b>2.2 Penelitian Terdahulu</b> .....	27
<b>2.3 Kerangka Konseptual</b> .....	31

<b>2.4 Hipotesis Penelitian</b> .....	35
<b>BAB 3. METODE PENELITIAN</b> .....	36
<b>3.1 Rancangan Penelitian</b> .....	36
<b>3.2 Populasi dan Sampel</b> .....	37
<b>3.3 Jenis dan Sumber Data</b> .....	38
<b>3.4 Metode Pengumpulan Data</b> .....	38
<b>3.5 Identifikasi Variabel</b> .....	38
<b>3.6 Definisi Operasional Variabel Dan Skala Pengukuran Variabel.</b>	39
3.6.1 Definisi Operasional Variabel .....	39
3.6.2 Skala Pengukuran Variabel .....	45
<b>3.7 Metode Analisis Data</b> .....	45
3.7.1 Uji Normalitas Data .....	45
3.7.2 Uji Instrumen Penelitian .....	46
3.7.3 Analisis Jalur .....	47
3.8 Uji Asumsi Klasik .....	49
3.9 Uji Hipotesis .....	51
3.10 Model Trimming .....	51
3.11 Menghitung Jalur .....	52
3.12 Kerangka Pemecahan Masalah .....	54
<b>BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN</b> .....	56
<b>4.1 Gambaran Umum</b> .....	56
4.1.1 PT. Pos Indonesia Cabang Jember .....	56
4.1.2 Visi Dan Misi .....	57
4.1.3 Tujuan PT. Pos Indonesia Cabang Jember .....	58
4.1.4 Struktur Organisasi .....	58
<b>4.2 Statistik Deskriptif</b> .....	60
4.2.1 Deskriptif Karakteristik Responden .....	60
4.2.2 Deskripsi Variabel Penelitian .....	62
<b>4.3 Hasil Analisis Data</b> .....	69
4.3.1 Uji Instrumen .....	70
<b>4.4 Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)</b> .....	73

<b>4.5 Uji Asumsi Klasik</b> .....	75
4.5.1 Uji Multikolinearitas.....	75
4.5.2 Uji Heteroskedastisitas .....	76
4.5.3 Uji Normalitas Model.....	76
<b>4.6 Uji Hipotesis</b> .....	77
4.6.1 Uji t.....	77
4.6.2 Menghitung Jalur .....	79
<b>4.7 Pembahasan</b> .....	81
4.7.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Disiplin Kerja .....	91
4.7.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan.....	82
4.7.3 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Disiplin Kerja .....	83
4.7.4 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.....	83
4.7.5 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Disiplin Kerja .....	84
4.7.6 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	85
4.7.7 Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	85
<b>4.8 Keterbatasan Penelitian</b> .....	86
<b>BAB 5. PENUTUP</b> .....	87
5.1 Kesimpulan.....	87
5.2 Saran .....	88
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	89
<b>LAMPIRAN</b> .....	92

**DAFTAR TABEL**

	Halaman
2.1 Penyajian Rangkuman Penelitian Terdahulu .....	30
4.1 Tingkat Usia Responden .....	61
4.2 Jenis Kelamin Responden .....	61
4.3 Lama Bekerja Responden .....	62
4.4 Pendidikan Responden .....	62
4.5 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	63
4.6 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Variabel Budaya Organisasi....	64
4.7 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Variabel Lingkungan Kerja.....	66
4.8 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Variabel Disiplin Kerja.....	67
4.9 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Variabel Kinerja Karyawan ....	68
4.10 Hasil Uji Normalitas Data.....	70
4.11 Hasil Uji Validitas.....	71
4.12 Hasil Uji Reliabilitas .....	72
4.13 Hasil Path Analysis Variabel .....	73
4.14 Hasil Uji Multikolinearitas.....	75
4.15 Hasil Uji Glejser.....	76
4.16 Hasil Uji t.....	78

**DAFTAR GAMBAR**

	Halaman
2.1 Kerangka Konseptual .....	35
3.1 Model Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ).....	48
3.2 Kerangka Pemecahan Masalah .....	54
4.1 Struktur Organisasi PT. Pos Indonesia Cabang Jember.....	58
4.2 Model Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ).....	74
4.3 Uji Normalitas.....	77
4.4 Model Analisis Jalur .....	80

**DAFTAR LAMPIRAN**

	Halaman
Lampiran 1. Kuesioner Penelitian.....	92
Lampiran 2. Karakteristik Responden.....	99
Lampiran 3. Rekapitulasi Hasil Jawaban Responden .....	102
Lampiran 4. Hasil Uji Instrumen .....	112
Lampiran 5. Analisis Jalur .....	120
Lampiran 6. Uji Asumsi Klasik .....	122
Lampiran 7. Uji Hipotesis .....	125
Lampiran 8. RTabel .....	127
Lampiran 9. tTabel.....	129
Lampiran 10. Rekapitulasi Kuisisioner .....	131





## BAB 1. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Sumber Daya Manusia atau SDM merupakan aset yang paling penting di dalam kegiatan operasional perusahaan. Berhasil tidaknya sebuah perusahaan dalam mencapai tujuan telah ditetapkan sebelumnya bahwa sangat bergantung pada kemampuan sumber daya manusia dalam menjalankan setiap pekerjaannya. Sumber daya manusia mempunyai peranan penting baik secara perorangan ataupun kelompok, dan sumber daya manusia merupakan salah satu penggerak utama atas kelancaran jalannya kegiatan sebuah organisasi, bahkan maju mundurnya organisasi pun ditentukan oleh keberadaan sumber daya manusia. Era-globalisasi saat ini perkembangan pengetahuan dan teknologi sangat pesat sehingga membawa perubahan besar dalam kehidupan manusia. Perubahan-perubahan tersebut menuntut setiap organisasi atau perusahaan untuk mengoptimalkan fungsi manajemennya agar mampu bertahan dan mengembangkan usahanya.

Pertumbuhan organisasi yang semakin kompetitif menuntut perusahaan untuk bersikap responsif agar mampu bertahan dan berkembang. Untuk mendukung pertumbuhan organisasi tersebut, dibutuhkan adanya perubahan individu. Proses penyesuaian dalam perubahan yang terjadi juga tidak mudah. Proses penyesuaian tersebut dimulai dari pimpinan perusahaan itu sendiri. Oleh karena itu, organisasi memerlukan pemimpin yang mampu menjadi penggerak yang mendorong perubahan organisasi. Peran kepemimpinan menjadi sangat strategis dalam sebuah organisasi sebagai salah satu penentu keberhasilan dalam pencapaian visi dan misi organisasi. Selain itu, disiplin kerja dan kinerja karyawan yang baik pun dapat membantu perusahaan untuk mencapai tujuan sesuai visi dan misi perusahaan. Sebab disiplin kerja merupakan modal penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. Menurut Nitisemito (2007: 199), dengan adanya kedisiplinan dapat mempengaruhi efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan suatu organisasi.

Kepemimpinan adalah bentuk dominasi yang didasari atas kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu berdasarkan penerimaan oleh kelompoknya dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi yang khusus. Kepemimpinan dibutuhkan dalam suatu organisasi karena adanya suatu keterbatasan dan kelebihan tertentu pada manusia, dimana satu pihak manusia dapat terbatas kemampuannya dalam memimpin, sedang di pihak lain orang lain memiliki kelebihan untuk memimpin. Maka disinilah muncul kebutuhan akan pemimpin dan gaya kepemimpinan. Salah satu bentuk gaya kepemimpinan yang diyakini dapat mengimbangi pola pikir baru dalam arus globalisasi dirumuskan sebagai gaya kepemimpinan transformasional. Menurut Suharto (2005: 16), kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai hubungan antara pemimpin dan bawahan yang sangat dekat sehingga menimbulkan emosi dan kedekatan yang sangat kuat, bawahan merasa hormat, percaya pada pemimpinnya, dan termotivasi untuk bekerja lebih dari yang sebenarnya. Kepimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dilakukan, dengan kata lain meningkatkan kepercayaan dan keyakinan diri bawahan. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan transformasional seharusnya diterapkan dalam suatu budaya organisasi.

Budaya organisasi sebagai suatu sistem makna bersama terhadap nilai-nilai primer yang dianut bersama dan dihargai oleh organisasi, yang berfungsi menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya, menciptakan rasa identitas bagi para anggota organisasi, mempermudah timbulnya komitmen kolektif terhadap organisasi, meningkatkan kemantapan sosial, serta menciptakan mekanisme pembuat makna dan kendali, yang membantu membentuk sikap dan perilaku para anggota organisasi (Robbins, 2006: 223). Keberadaan budaya dalam suatu organisasi diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Selain budaya organisasi yang dapat mempengaruhi disiplin dan kinerja karyawan, ada faktor lain yaitu adanya pengaruh lingkungan kerja dalam organisasi atau perusahaan.

Apabila karyawan senang dan nyaman dengan lingkungan kerjanya, maka karyawan tersebut akan betah ditempat kerjanya untuk melakukan aktivitas sehingga waktu kerja digunakan secara efektif dan efisien. Menurut Sihombing (2004), lingkungan kerja merupakan faktor-faktor diluar manusia baik fisik maupun non fisik dalam suatu organisasi. Faktor fisik mencakup peralatan kerja, suhu, tempat kerja, kesesakan dan kepadatan, kebisingan, luas ruang kerja sedangkan non fisik mencakup hubungan kerja yang terbentuk di instansi antara atasan dan bawahan serta antar sesama karyawan. Serangkaian kebijaksanaan tentunya telah diambil oleh perusahaan dengan masalah sumber daya manusia, khususnya lingkungan kerja. Suatu perusahaan harus dapat menciptakan lingkungan kerja yang baik. Karena dengan adanya lingkungan kerja yang mendukung, tentunya karyawan akan lebih baik pula dalam menjalankan tugas mereka. Dari pernyataan tersebut, dapat diketahui bahwa lingkungan kerja mempunyai peran yang sangat besar dan sangat berpengaruh dalam peningkatan kinerja karyawan.

Persoalannya adalah bagaimana pegawai atau karyawan yang ditempatkan dalam struktur organisasi tersebut dapat menjalankan fungsinya sesuai jabatan masing-masing. Sehingga dalam kerangka proses pencapaian tujuan organisasi disiplin kerja dan kinerja karyawan sangatlah penting. Sebab disiplin kerja merupakan modal yang penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. Menurut Nitisemito (2007: 199), bahwa masalah kedisiplinan kerja merupakan masalah yang perlu diperhatikan, sebab dengan adanya kedisiplinan dapat mempengaruhi efektifitas dan efisiensi pencapaian tujuan organisasi. Disiplin kerja adalah bentuk pengendalian diri karyawan dalam pelaksanaan tugas yang teratur.

Kinerja merupakan penampilan kerja karyawan sendiri dan taraf potensi karyawan dalam upayanya mengembangkan diri untuk kepentingan perusahaan dan organisasi. Kinerja karyawan dapat meningkat apabila lingkungan kerja dan disiplin kerja sudah dapat dipenuhi dengan baik dan karyawan sudah merasa aman dan nyaman dalam mengerjakan pekerjaannya. Menurut Suyadi (2008: 2), kinerja atau dalam bahasa Inggris adalah *performance*, yaitu hasil kerja yang dapat

dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika. Jadi, kinerja merupakan hasil *output* dari suatu proses.

Semua pelayanan publik yang diberikan esensinya adalah untuk membantu dan memperlancar kehidupan masyarakat agar mampu mencapai tujuan manusia secara umum yaitu kesejahteraan. Negara menciptakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sebagai perpanjangan tangan pemerintah dalam memberikan pelayanan publik. PT. Pos Indonesia (persero) adalah salah satu BUMN tertua yang ada di Indonesia. PT. Pos Indonesia (persero) telah membuka cabang di seluruh pelosok Indonesia, termasuk di Kabupaten Jember. PT. Pos Indonesia Cabang Jember telah banyak memberi kontribusi yang positif dalam memberikan pelayanan publik bagi masyarakat Jember. PT. Pos Indonesia Cabang Jember terletak di pusat kota Jember, dekat alun-alun kota Jember tepatnya berada di Jalan Panglima Sudirman nomor 5 Jember. PT. Pos Indonesia Cabang Jember ini merupakan suatu perusahaan yang bergerak di bidang jasa. Baik layanan jasa atau bisnis komunikasi dan filateli, bisnis logistik, sampai bisnis keuangan dan keagenan. Sebagai Badan Usaha Milik Negara yang menawarkan atau menyediakan pelayanan terhadap masyarakat di bidang jasa dengan tujuan melayani seluruh masyarakat di bidang jasa, mulai dari surat menyurat, pengiriman barang dan pembayaran rekening listrik serta air.

Dalam hal ini, keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya berhubungan dengan peranan seorang pemimpin. Tanpa kepemimpinan atau bimbingan, hubungan antara tujuan perseorangan dan tujuan organisasi mungkin menjadi tidak searah. Sudah menjadi tugas bagi seorang pemimpin untuk mengetahui dan mengenal karakteristik karyawannya. Peran kepemimpinan tidak hanya tentang arah suatu organisasi yang kuat dimana permasalahan dan solusi banyak diketahui, tetapi peran kepemimpinan mengambil bagian dalam suatu konteks perubahan dalam perubahan yang terus menerus dan tidak menentu tersebut. PT. Pos Indonesia Cabang Jember menggunakan gaya

kepemimpinan transformasional karena gaya kepemimpinan tersebut dianggap paling cocok dari sekian banyak model kepemimpinan yang ada. Dimana dibutuhkan seorang pemimpin untuk mempengaruhi anak buahnya, sehingga mereka akan percaya, meneladani, dan menghormatinya. Implementasi kepemimpinan transformasional ini dapat diterapkan di berbagai organisasi yang memiliki banyak tenaga potensial dan berpendidikan.

Budaya kerjasama dan profesionalitas dapat dibangun karena pemimpin transformasional akan memfasilitasi pegawainya untuk berdialog, berdiskusi, dan merencanakan pekerjaan bersama. Kerjasama yang terbentuk dari kegiatan ini akan memudahkan mereka untuk saling mengingatkan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan. Kepemimpinan transformasional selalu dimulai dengan visi yang merefleksikan tujuan bersama, dan dijelaskan kepada seluruh pegawai secara jelas dan sederhana, selalu berusaha untuk meningkatkan kesadaran pegawai terhadap nilai dan pentingnya tugas dan pekerjaan mereka bagi organisasi, berorientasi pada pencapaian visi dengan cara menjaga dan memelihara komitmen yang telah dibangun bersama, berani melakukan dan merespon perubahan apabila diperlukan, dan mengembangkan diri secara terus-menerus melalui berbagai media pembelajaran untuk meningkatkan kompetensi kepemimpinannya.

Saat ini PT. Pos Indonesia (Persero) telah mengalami transformasi disegala aspeknya. Di sisi lain permasalahan yang menonjol sebagai akibat proses transformasi yaitu tidak mudah merubah budaya organisasi di dalam perusahaan yang birokratis, kaku, dan cenderung tertutup selama berpuluh-puluh tahun mengakar di dalam perusahaan, menjadi budaya yang *open-minded*, *entrepreneurial*, dan *independent*, seperti layaknya sebuah entitas bisnis. Hingga kini masih banyak karyawan terutama di level bawah yang begitu kaku dan sulit menerima nilai-nilai baru di dalam perusahaan. Selama bertahun-tahun beroperasi sebagai karyawan pos memang dibentuk untuk menjadi pelayan masyarakat, bukan sebagai *entrepreneur*. Namun seiring dengan berkembangnya persaingan bisnis dalam bidang yang sama, PT. Pos Indonesia Cabang Jember menambahkan berbagai layanan lainnya baik logistik, SOPP (*System Operational Payment Point*) maupun layanan keuangan, sehingga manajemen perusahaan mengalami

perubahan pula. Maka sudah pasti budaya organisasi menjadi salah satu faktor yang berpengaruh pada perkembangan PT. Pos Indonesia Cabang Jember. Karena melalui budaya organisasi, diharapkan kinerja karyawan dapat meningkat.

Budaya organisasi sendiri merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari lingkungan kerja internal dalam organisasi. Apabila budaya organisasi PT. Pos Indonesia Cabang Jember tidak kondusif, maka hal tersebut cenderung dapat menurunkan lingkungan kerja. Karena lingkungan kerja sendiri sifatnya untuk membangun kondisi kerja dan hubungan karyawan di dalam perusahaan. Budaya organisasi yang positif dapat mendorong lingkungan kerja dan meningkatkan efektifitas organisasi. Jadi dapat disimpulkan bahwa semakin kuat budaya organisasi, semakin baik pula lingkungan kerja pada organisasi tersebut (Consult, 2015).

Penerapan disiplin dalam suatu organisasi atau perusahaan bertujuan agar semua pegawai yang ada dalam perusahaan tersebut bersedia dengan sukarela mematuhi dan mentaati setiap tata tertib yang berlaku tanpa adanya paksaan. Dalam hal ini, tentu dibutuhkan disiplin kerja dan kinerja karyawan yang maksimal agar pengguna jasa PT. Pos Indonesia mendapatkan pelayanan yang memuaskan. Selama ini karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Jember memiliki tingkat disiplin kerja yang tinggi. Seperti halnya jika dilihat melalui jam kerja yang diberlakukan di kantor Pos. PT. Pos Indonesia sendiri tidak memiliki peraturan yang mengatur sanksi akan keterlambatan karyawan. Namun, setiap harinya karyawan PT. Pos Indonesia dapat hadir tepat waktu di kantor. Selain itu, disiplin kerja juga ditunjukkan dengan tepat waktunya pengiriman barang yang melibatkan pengguna jasa PT. Pos Indonesia Cabang Jember. Pemanfaatan jam kerja juga dilakukan secara maksimal oleh seluruh karyawan dan tingginya kemampuan atas kinerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan serta penguasaan alat atau mesin penunjang yang tersedia. Maka untuk mengetahui faktor apa yang sebenarnya mempengaruhi tingginya tingkat disiplin kerja karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Jember ini, penulis ingin melakukan penelitian tentang pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, lingkungan kerja terhadap disiplin kerja dan kinerja karyawan.

Berpijak dari pemikiran tersebut maka penelitian ini dibuat dengan judul: **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Serta Lingkungan Kerja Terhadap Disiplin Kerja Dan Kinerja Pada Karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Jember”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian pada latar belakang, dapat disusun rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja pada karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Jember?
2. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Jember?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja pada karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Jember?
4. Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Jember?
5. Apakah lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja pada karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Jember?
6. Apakah lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Jember?
7. Apakah disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Jember?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah diatas, dapat disusun tujuan dari penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh signifikan gaya transformasional terhadap disiplin kerja pada karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Jember.

2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh signifikan gaya transformasional terhadap kinerja pada karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Jember.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap disiplin kerja pada karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Jember.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pada karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Jember.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh signifikan lingkungan kerja terhadap disiplin kerja pada karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Jember.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja pada karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Jember.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh signifikan disiplin kerja terhadap kinerja pada karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Jember.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Apabila tujuan dari penelitian ini tercapai maka akan diperoleh beberapa manfaat, manfaat tersebut adalah sebagai berikut:

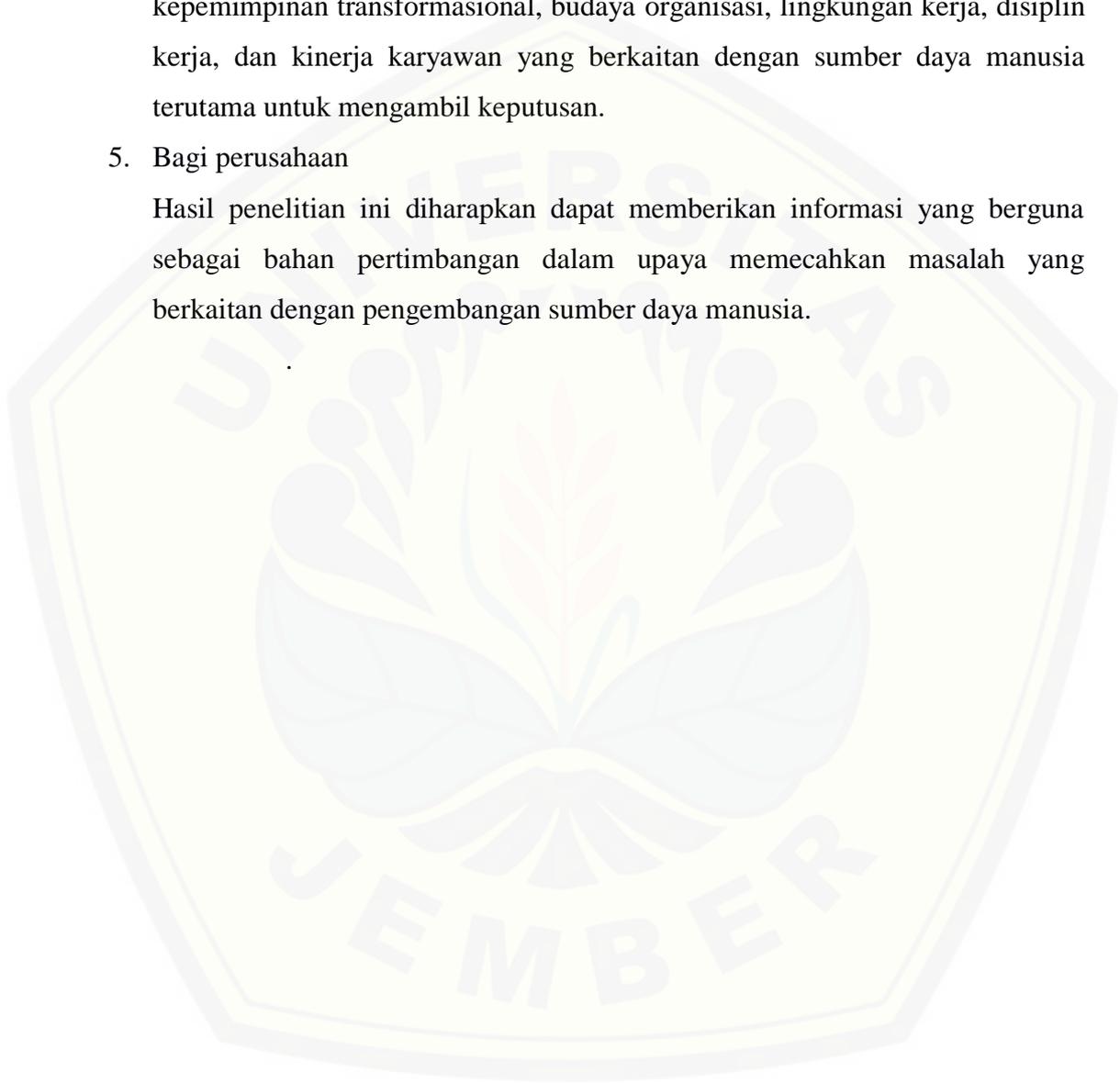
1. Bagi peneliti selanjutnya  
Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai informasi dan referensi untuk penelitian selanjutnya yang memiliki kaitan terutama dalam hal meneliti gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, lingkungan kerja, disiplin kerja, dan kinerja karyawan.
2. Bagi akademisi  
Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan wawasan pengetahuan untuk penelitian selanjutnya.
3. Bagi pengembangan ilmu pengetahuan  
Seluruh kegiatan penelitian ini diharapkan memberikan pengalaman, wawasan, dan pengetahuan tentang penerapan teori gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, lingkungan kerja, disiplin kerja, dan kinerja karyawan.

4. Bagi pengambilan keputusan

Penelitian ini diharapkan dapat memperoleh kajian teoritis ilmiah yang lebih mendalam sebagai acuan dalam melakukan penelitian yang akan datang dan penelitian yang lebih mendalam tentang pengaruh masalah gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, lingkungan kerja, disiplin kerja, dan kinerja karyawan yang berkaitan dengan sumber daya manusia terutama untuk mengambil keputusan.

5. Bagi perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang berguna sebagai bahan pertimbangan dalam upaya memecahkan masalah yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia.



## BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Landasan Teori

#### 2.1.1 Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional adalah sebuah gaya kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan tatanan nilai. Kepemimpinan transformasional merupakan modifikasi dari kepemimpinan kharismatik. Dengan kata lain semua pemimpin transformasional adalah pemimpin kharismatik, namun tidak semua pemimpin kharismatik adalah pemimpin transformasional. Gaya kepemimpinan transformasional menuntut pemimpin agar mampu memperluas serta meningkatkan minat bekerja para bawahannya. Kepemimpinan dimana para pemimpinnya mampu memicu kepekaan dan penerimaan visi dan misi serta tujuan perusahaan, sedangkan pemimpin memiliki kontrol terhadap bawahannya agar bawahannya mampu menggali potensi masing-masing demi kemajuan kelompok atau perusahaan.

Konsep awal dari kepemimpinan transformasional ini telah diformulasikan oleh Burns (dalam Tobing 2011: 36) dari penelitian deskriptif mengenai pemimpin-pemimpin politik. Pemimpin transformasional dapat mengartikulasi visi masa depan organisasi yang realistis, memberikan bawahan motivasi yang tinggi dan menaruh perhatian kepada setiap perbedaan yang dimiliki bawahannya. Kepemimpinan transformasional dapat dilihat dari perilaku berikut:

a. *Attributed charisma*

Pemimpin yang berkharisma tidak hanya dimiliki oleh pemimpin kelas dunia seperti pandangan orang selama ini. Namun pimpinan kelas bawah pun bisa menjadi pimpinan yang berkharisma jika pemimpin tersebut memiliki ciri-ciri diantaranya, memperlihatkan visi, kemampuan dan keahlian, serta tindakan yang lebih mendahulukan kepentingan organisasi dan masyarakat.

b. *Idealized influence*

Pemimpin tipe ini adalah pemimpin yang mempengaruhi bawahannya melalui komunikasi langsung antara atasan dan bawahan. Dengan adanya komunikasi

langsung tersebut dampaknya adalah pemimpin ini dikagumi, dipercaya, dihargai, dan bawahan berusaha menghentikan dirinya sendiri.

c. *Inspirational motivation*

Seorang pemimpin transformasional bertindak dengan cara memotivasi bawahan dan selalu member inspirasi kepada bawahan melalui pemberian arti tantangan dalam pemberian tugas kepada bawahannya. Dengan hal itu diharapkan dapat meningkatkan semangat kelompok. Yakni antusiasme dan optimism dalam bekerja.

d. *Intellectual stimulation*

Pemimpin transformasional mendorong bawahannya untuk memikirkan cara-cara yang baru dalam menyelesaikan tugasnya. Diharapkan dengan adanya hal ini maka bawahan akan menjadi orang yang kreatif dalam bekerja, sehingga menemukan cara-cara kerja baru dalam menyelesaikan pekerjaannya.

e. *Individualized consideration*

Pemimpin memberikan perhatian pribadi kepada bawahannya. Seperti memperlakukan mereka secara utuh dan menghargai setiap sikap peduli terhadap organisasi.

Gaya kepemimpinan pada dasarnya menekankan untuk menghargai tujuan individu sehingga nantinya para individu akan memiliki keyakinan bahwa kinerja aktual akan melampaui harapan kinerja mereka. Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Kepemimpinan mengandung arti kemampuan mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu. Dengan demikian, seorang pemimpin dapat berpengaruh terhadap kinerja. Banyak penelitian tentang kepemimpinan telah menguji antara kepemimpinan dengan kinerja. Yukl (2005: 66) mengatakan bahwa teori path goal tentang kepemimpinan telah dikembangkan untuk menjelaskan perilaku seorang pemimpin mempengaruhi kepuasan dan kinerja karyawan. Maka dengan adanya kelima

perilaku yang telah disebutkan di atas, diharapkan pemimpin mampu berinteraksi dalam mengubah perilaku bawahan untuk mengoptimalkan kinerja dari bawahan.

### 2.1.2 Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2006: 289), budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi tersebut. Budaya organisasi juga tidak berbeda dengan budaya yang mempengaruhi masyarakatnya, budaya organisasi juga akan mempengaruhi sikap dan perilaku semua anggota organisasi tersebut. Budaya yang kuat dalam organisasi dapat memberikan paksaan atau dorongan kepada para anggotanya untuk bertindak atau berperilaku sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi. Dengan adanya ketaatan atas aturan dan kebijakan-kebijakan perusahaan tersebut diharapkan dapat mengoptimalkan kinerja dan produktivitas para karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.

Budaya organisasi seringkali berkaitan dengan aspek subjektif dari dalam diri seseorang dalam memahami apa yang terjadi dalam organisasi. Robbins (2006: 246) menyatakan bahwa setiap organisasi mempunyai suatu budaya yang bergantung kepada kekuatannya sehingga budaya dapat mempunyai pengaruh yang bermakna pada sikap dan perilaku anggota-anggota organisasi tersebut. Sedangkan menurut Mangkunegara (2009: 113) mendefinisikan budaya organisasi sebagai perangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah eksternal dan integrasi internal.

#### a. Indikator-indikator budaya organisasi

Budaya organisasi adalah suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain yang merupakan nilai-nilai dari organisasi yang lain (Robbins, 2006: 248).

Variabel ini diukur dengan indikator-indikator:

#### 1) Toleransi terhadap resiko

Karyawan diberikan motivasi dan toleransi terhadap resiko yang harus diambil dalam suatu pekerjaan.

2) Dukungan manajer

Manajer memberi dukungan penuh kepada karyawan atau bawahannya dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diberikan.

3) Pengawasan

Manajer melakukan pengawasan langsung untuk melihat serta menilai perilaku karyawan atau bawahannya.

4) Identitas

Hal yang membedakan organisasi atau perusahaan satu dengan organisasi atau perusahaan lainnya. Seperti halnya budaya organisasi berbentuk kerjasama di dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

b. Karakteristik budaya organisasi

Robbins (2006) mengemukakan tujuh karakteristik primer yang digunakan secara bersama untuk memahami hakikat dari suatu budaya organisasi. Ketujuh karakteristik tersebut adalah sebagai berikut:

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko yaitu sejauh mana karyawan diharapkan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
2. Perhatian terhadap detail yaitu sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan presisi, analisis, dan perhatian pada hal-hal detil.
3. Berorientasi pada hasil yaitu sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang teknik atau proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
4. Berorientasi kepada manusia yaitu sejauh mana keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada di dalam organisasi.
5. Berorientasi pada tim yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja diorganisasi pada tim ketimbang individu-individu.
6. Agresivitas yaitu sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai.
7. Stabilitas yaitu sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dalam perbandingannya dengan pertumbuhan.

Setiap karakteristik tersebut berada pada bobot dari rendah ke tinggi. Dengan menilai organisasi berdasarkan tujuh karakteristik akan diperoleh gambaran gabungan atas budaya organisasi itu. Gambaran itu menjadi dasar bagi perasaan pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi itu, cara penyelesaian urusan di dalamnya, dan cara anggota diharapkan berperilaku.

c. Fungsi budaya organisasi

Budaya organisasi memiliki fungsi yang sangat penting sebagai tapal batas tingkah laku individu yang ada di dalamnya. Menurut Robbins (2006: 294) fungsi dari budaya organisasi adalah sebagai berikut.

1. Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
2. Budaya membawa satu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan diri individual seseorang.
4. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.
5. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Maka, budaya organisasi yang ada dalam organisasi atau perusahaan biasanya berisi aturan, kebiasaan, batasan, bahkan norma yang mengatur segala bentuk disiplin kerja yang menjadi alat untuk meningkatkan kesadaran karyawan agar dapat bekerja dan bertingkah laku dengan baik sesuai peraturan yang ada. Budaya organisasi yang disosialisasikan dengan komunikasi yang baik dapat menentukan kekuatan menyeluruh organisasi, kinerja, dan daya saing dalam jangka panjang. Robbins dalam Mangkunegara (2009: 29) menjelaskan bahwa pembentukan kinerja yang baik akan dapat dihasilkan jika terdapat komunikasi antara seluruh karyawan sehingga membentuk internalisasi budaya organisasi yang kuat dan dipahami sesuai dengan nilai-nilai organisasi yang dapat menimbulkan persepsi yang positif antara semua tingkatan karyawan untuk

mendukung dan mempengaruhi iklim kepuasan yang berdampak pada kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa pengertian budaya organisasi adalah perangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota organisasi untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Selain itu, budaya organisasi juga berfungsi sebagai pembeda antara organisasi satu dengan organisasi yang lainnya.

### 2.1.3 Lingkungan Kerja

Nitisemito (2007:183) mengemukakan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Lingkungan kerja yang nyaman dan aman dapat membantu karyawan untuk mengerjakan tugas dengan baik serta dapat menambah semangat kerja yang tinggi bagi karyawan. Dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja merupakan suatu lingkup atau ruang yang ada di tempat seseorang tersebut bekerja dan secara langsung dapat mempengaruhi kondisi fisik dan mental karyawan dalam bekerja.

Ahyari (1999: 24) mengemukakan bahwa lingkungan kerja merupakan lingkungan dimana karyawan tersebut melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari. Lingkungan kerja dapat diartikan sebagai kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi, baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja organisasi atau perusahaan. Lingkungan kerja merujuk pada lembaga-lembaga atau kekuatan-kekuatan yang berada di dalam maupun di luar organisasi tersebut dan secara potensial mempengaruhi kinerja organisasi itu.

Menurut Ahyari (1999: 34) ruang lingkup lingkungan kerja yang dimaksud terdiri dari dua bagian, yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja psikis. Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan secara langsung ataupun tidak langsung. Sedangkan lingkungan kerja psikis adalah semua keadaan yang berkaitan dengan hubungan kerja.

Adapun indikator dari lingkungan kerja ini antara lain:

a. Lingkungan kerja fisik

1) Rancangan ruang kerja

Rancangan ruang kerja meliputi kesesuaian pengaturan ruang kerja. Rancangan ruang kerja mempunyai dampak terhadap kenyamanan dan produktivitas karyawan. Ruang kerja untuk karyawan yang tugasnya membutuhkan konsentrasi tinggi akan berbeda dengan karyawan lain mempunyai tugas yang tidak memerlukan konsentrasi tinggi.

2) Rancangan peralatan pekerjaan

Rancangan pekerjaan meliputi peralatan kerja. Peralatan kerja yang tidak sesuai dapat menimbulkan ketidaknyamanan kerja. Bahkan untuk tugas yang sangat sederhana bila digunakan alat yang tidak sesuai akan menimbulkan permasalahan dan mengakibatkan kurangnya efisiensi kerja.

3) Penerangan

Penerangan merupakan faktor penting yang berhubungan dengan kenyamanan kerja. Penerangan memegang peranan penting pada tugas-tugas tertentu. Hal ini juga ditekankan oleh Munandar (2002:81) yang menyatakan bekerja dalam ruangan yang terang akan berbeda dengan jika kita bekerja dalam ruangan yang remang-remang cahaya.

4) Pengaturan suhu dan udara

Pengaturan suhu dan udara adalah faktor penting dalam kenyamanan kerja karyawan. Suhu udara yang terlalu panas bagi karyawan akan menurunkan semangat kerja karyawan. Dalam keadaan demikian akan menambah kesalahan-kesalahan pelaksanaan proses kerja meskipun tidak disengaja. Pertukaran udara yang seimbang akan menjadikan karyawan lebih segar dan nyaman.

5) Kebisingan

Bising biasanya dianggap sebagai bunyi atau suara yang tidak diinginkan, yang mengganggu dan menjengkelkan. Mc Cormick (dalam Munandar, 2002:86) menyatakan bahwa bunyi atau suara yang tidak diinginkan ialah bunyi yang

tidak memiliki hubungan informasi dengan tugas atau aktivitas yang dilaksanakan.

b. Lingkungan kerja psikis

1) Gaya atasan dalam memimpin

Merupakan gaya memimpin yang digunakan oleh atasan kepada bawahan yang diimplementasikan dalam perilaku kepemimpinan seseorang untuk mempengaruhi orang lain sesuai dengan apa yang diinginkan.

2) Sistem kepercayaan yang buruk

Bentuk dari ketidakpercayaan yang terbina antar atasan dan bawahan dalam suatu organisasi.

3) Pemberian wewenang dalam *job description* dan pengambilan keputusan

Pemberian tanggung jawab atau wewenang yang dibagi sesuai dengan jabatan dalam suatu organisasi.

4) Interaksi yang dilandaskan pada kejujuran dan kebenaran

Interaksi atau hubungan yang terjalin dalam suatu perusahaan atau organisasi yang dilandaskan pada kebenaran yang ada dalam suatu organisasi.

5) Ketidakjelasan peran

Kurangnya penjelasan akan peran, tugas atau tanggung jawab yang harus diselesaikan dalam perusahaan.

6) Kebebasan mengeluarkan aspirasi

Kesempatan yang diberikan kepada karyawan oleh atasan dalam mengeluarkan pendapat atau sudut pandang dan ide dalam organisasi demi kemajuan perusahaan.

7) Beban kerja yang berlebihan

Beban dari suatu pekerjaan yang melebihi kemampuan dan kapasitas karyawan.

Menurut Wibowo (2007:65), lingkungan kerja yang bisa memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya dapat dibedakan menjadi 2 (dua), yaitu:

1. Lingkungan internal

Ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja atau prestasi kerja karyawan. Karyawan akan bekerja dengan produktif atau tidak tergantung pada kondisi pekerjaan yang secara langsung ataupun tidak langsung akan berdampak pada

kelangsungan perusahaan. Menurut Wibowo (2007:65), lingkungan internal adalah komponen-komponen yang ada dalam lingkup organisasi atau perusahaan. Adapun Faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan internal, yaitu:

a. Kompetensi

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap pekerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Terdapat 5 (lima) tipe karakteristik kompetensi, yaitu sebagai berikut:

1. Motif adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan.
2. Sifat adalah karakteristik fisik dan respon yang konsisten terhadap situasi atau informasi.
3. Konsep diri adalah sikap, nilai-nilai, atau citra diri seseorang.
4. Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik.
5. Keterampilan adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu.

b. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif ataupun negatif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya. Kepuasan kerja mempengaruhi tingkat absensi, perputaran tenaga kerja, semangat kerja, keluhan-keluhan, dan masalah-masalah lainnya. Dengan demikian hubungan kepuasan kerja akan mengarahkan kepelaksanaan kerja lebih baik, atau sebaliknya, prestasi kerja menimbulkan kepuasan.

c. Stress karyawan

Berbagai bentuk kekuatiran dan masalah selalu dihadapi para karyawan. Stress adalah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berfikir dan kondisi seseorang. Stress yang terlalu besar dapat mengancam kemampuan

seseorang untuk menghadapi lingkungan. Sebagai hasilnya, pada diri karyawan berkembang berbagai macam gejala stress yang dapat mengganggu pelaksanaan kerja mereka. Gejala-gejala ini menyangkut baik kesehatan fisik maupun kesehatan mental.

Hampir setiap kondisi pekerjaan bisa menyebabkan stress tergantung pada reaksi karyawan. Bagaimanapun juga, ada sejumlah kondisi kerja yang sering menyebabkan stress bagi para karyawan.

Diantara kondisi-kondisi kerja tersebut adalah sebagai berikut:

1. Beban kerja berlebihan
  2. Tekanan atau desakan waktu
  3. Umpan balik tentang pelaksanaan kerja yang tidak memadai
  4. Wewenang yang tidak mencukupi untuk melaksanakan tanggung jawab
  5. Kemenduaan peranan
  6. Frustrasi
  7. Konflik antar pribadi dan atau antar kelompok
  8. Perbedaan antar nilai-nilai perusahaan dan karyawan
  9. Berbagai bentuk perubahan, dan lain-lain.
- d. Kompensasi

Faktor yang paling signifikan yang mempengaruhi kinerja karyawan serta kepuasan kerja karyawan adalah kompensasi atau upah. Upah merupakan pengganti atau jasa yang diberikan kepada karyawan. Adapun faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya didalam pemberian kompensasi atau upah adalah:

1. Penawaran dan permintaan tenaga kerja,
2. Organisasi tenaga kerja/buruh,
3. Kemampuan perusahaan untuk membayar,
4. Keadilan dan kelayakan,
5. Produktivitas,
6. Biaya hidup, dan
7. Pemerintah.

## 2. Lingkungan eksternal

Organisasi atau perusahaan seharusnya tidak hanya memusatkan perhatiannya pada lingkungan internal organisasai, tetapi perlu juga menyadari pentingnya pengaruh lingkungan eksternal terhadap kinerja karyawan yang akan berdampak pada organisasi yang dikelolanya. Menurut Wibowo (2007:70), lingkungan eksernal adalah komponen-komponen yang ada diluar organisasi atau perusahaan. Bagaimanapun juga, lingkungan eksternal pada saat sekarang ini sangat bergejolak, perubahan-perubahan yang terjadi didalamnya sangat dinamis dan kadang-kadang pengaruhnya tidak dapat diperkirakan terlebih dahulu. Karenanya manajemen dituntut untuk selalu bersikap tanggap dan adaptif, selalu mengikuti dan menyesuaikan diri dengan lingkungan yang selalu berubah.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dari lingkungan eksternal yaitu:

### 1. Sektor sosial ekonomi

Setiap segi sosial ekonomi dapat membantu atau menghambat upaya mencapai tujuan perusahaan dan menyebabkan keberhasilan ataupun kegagalan strategi. Nilai-nilai ini terwujud kedalam perubahan gaya hidup yang mempengaruhi permintaan terhadap produk dan jasa ataupun cara perusahaan berhubungan dengan karyawannya serta interaksi karyawan terhadap pekerjaannya. Adapun Faktor-faktor sosial ekonomi, yaitu:

- a. Masalah keluarga
- b. Masalah kesehatan
- c. Masalah finansial
- d. Perubahan-perubahan disekitar tempat tinggal atau tekanan sosial
- e. Kesempatan untuk pengembangan karier
- f. Masalah-masalah pribadi lainnya, dan lain-lain.

### 2. Sektor teknologi

Disamping sektor sosial ekonomi, perubahan teknologi dapat memberi peluang besar untuk meningkatkan hasil, tujuan, atau mengancam kedudukan perusahaan

karena akan berinteraksi secara langsung maupun tidak langsung terhadap karyawan.

### 3. Sektor pemerintah

Falsafah pemerintah dalam hubungannya dengan perusahaan dapat berubah-ubah sewaktu-waktu. Ini merupakan aspek penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Tindakan pemerintah dapat memperbesar peluang atau hambatan usaha atau adakalanya keduanya bersamaan. Disamping mendorong dan membantu, pemerintah juga menciptakan ancaman, ini berarti mempengaruhi kelangsungan hidup dan keuntungan perusahaan. Dengan adanya peraturan pemerintah, maka akan berdampak pada perusahaan dan akan berimbas pada kinerja karyawan yang secara keseluruhan akan berinteraksi secara langsung maupun tidak langsung.

### 4. Pesaing

Pesaing merupakan ancaman bagi kelangsungan hidup suatu perusahaan. Kondisi persaingan yang begitu ketat akan mempengaruhi keadaan suatu perusahaan, dengan demikian kinerja karyawan sangatlah penting dan dituntut sebagai masukan atau hasil kerja yang lebih baik sehingga perusahaan dapat menghadapi kondisi yang seperti ini.

Ahyari (1999: 122) menyatakan bahwa lingkungan kerja yang memuaskan dapat meningkatkan gairah dan semangat kerja di dalam perusahaan tersebut. Sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak memuaskan dapat mengurangi gairah dan semangat kerja, serta menurunkan tingkat produktivitas kerja karyawan pada organisasi tersebut. Lingkungan kerja ini merupakan salah satu faktor yang cukup penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, karena lingkungan kerja ini akan berhubungan langsung dengan para karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

#### 2.1.4 Disiplin Kerja

Sastrohadiwiryo (2002: 291) mengatakan “Disiplin kerja ialah sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankan dan

tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

Menurut Nitisemito (2007: 199), bahwa masalah kedisiplinan kerja merupakan masalah yang perlu diperhatikan, sebab dengan adanya kedisiplinan dapat mempengaruhi efektifitas dan efisiensi pencapaian tujuan organisasi. Disiplin kerja adalah bentuk pengendalian diri karyawan dalam pelaksanaan tugas yang teratur. Pendisiplinan karyawan adalah suatu bentuk usaha untuk memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap, dan perilaku pegawai sehingga para karyawan tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para karyawan yang lain serta meningkatkan prestasi kerjanya.

Kedisiplinan kerja yang tinggi dapat berpengaruh terhadap peningkatan kerja karyawan, sehingga dengan adanya disiplin kerja yang baik diharapkan pegawai dapat ampu meningkatkan hasil kerjanya sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Menurut Rivai (2009: 444), disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk meningkatkan kesadaran seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Adapun indikator-indikator untuk mengukur disiplin kerja dalam perusahaan atau organisasi.

**a. Indikator-indikator disiplin kerja**

Disiplin kerja adalah bentuk ketaatan dari perilaku seseorang dalam mematuhi ketentuan-ketentuan ataupun peraturan-peraturan tertentu yang berkaitan dengan pekerjaan dan diberlakukan dalam suatu organisasi atau perusahaan (Subekti, 1997: 173). Variabel ini diukur dengan indikator-indikator:

1. Melaksanakan dan menyelesaikan tugas tepat waktu  
Setiap tugas dan beban kerja dilakukan dengan tepat waktu.
2. Kehadiran tepat waktu  
Ketepatan waktu yang ditunjukkan karyawan saat hadir dalam suatu organisasi atau perusahaan.

3. Bertindak sesuai ketentuan

Melakukan tugas atau kegiatan sesuai dengan ketentuan atau peraturan yang berlaku.

4. Perilaku dalam bekerja

Bentuk sikap yang ditunjukkan karyawan saat bekerja.

5. Bekerja dengan jujur, penuh semangat, dan tanggung jawab

Melakukan pekerjaan dengan jujur dan wajar, melaksanakannya dengan penuh kemauan atau semangat disertai tanggung jawab.

6. Memenuhi perintah atasan

Memenuhi setiap perintah dari atasan atau pimpinan.

7. Tingkat absensi

Tingkat ketidakhadiran karyawan dalam suatu perusahaan atau organisasi.

Ada dua tipe disiplin yaitu preventif dan korektif. Disiplin preventif adalah kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para karyawan agar mengikuti berbagai standar dan aturan, sehingga penyelewengan-penyelewengan dapat dicegah. Disiplin korektif adalah kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap aturan-aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut (Hani, 2008: 128).

Disiplin kerja harus dimiliki setiap karyawan dan harus dibudayakan di kalangan karyawan agar bisa mendukung tercapainya tujuan organisasi karena merupakan wujud dari kepatuhan terhadap aturan kerja dan juga sebagai tanggung jawab diri terhadap perusahaan. Pelaksanaan disiplin dengan dilandasi kesadaran dan keinsafan akan terciptanya suatu kondisi yang harmonis antara keinginan dan kenyataan. Untuk menciptakan kondisi yang harmonis tersebut terlebih dahulu harus diwujudkan keselarasan antara kewajiban dan hak karyawan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa disiplin merupakan sikap kesetiaan dan ketaatan seseorang atau sekelompok orang terhadap peraturan-peraturan baik tertulis maupun tidak tertulis, yang tercermin dalam bentuk tingkah laku dan perbuatan.

#### 2.1.5 Kinerja

Landasan yang sesungguhnya dalam suatu organisasi adalah kinerja. Jika tidak ada kinerja maka seluruh bagian organisasi, maka tujuan tidak dapat

tercapai. Kinerja perlu dijadikan sebagai bahan evaluasi bagi pemimpin atau manajer. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia yang dikutip dan diterjemahkan oleh Nawawi (2006: 63) mengatakan bahwa “Kinerja adalah (a) sesuatu yang dicapai, (b) prestasi yang diperlihatkan, (c) kemampuan kerja”. melampaui batas waktu yang disediakan atau sama sekali tidak terselesaikan.

Menurut Hasibuan (2006: 94) menjelaskan bahwa “Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu”. Sedangkan menurut Prawirosentono (2008: 2) “Kinerja atau dalam bahasa Inggris adalah *performance*”, yaitu: Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Menurut Prawirosentono (2008: 62) kinerja adalah hasil kerja yang dipakai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing – masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Evaluasi pencapaian kinerja karyawan serta evaluasi terhadap penyimpangan adalah dengan cara membandingkan hasil pekerjaan dengan hasil yang ditetapkan yang diharapkan perusahaan, maka perlu ditetapkan standar dan pengukuran yang jelas untuk mengukur kinerja karyawan.

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis dalam karya tulis Mangkunegara (2009: 67) yang merumuskan bahwa:

$$\begin{array}{ll} \text{Human Performance} & = \text{Ability} \times \text{Motivation} \\ \text{Motivation} & = \text{Attitude} \times \text{Situation} \\ \text{Ability} & = \text{knowledge} \times \text{Skill} \end{array}$$

Menurut Anwar (2006: 16) menyimpulkan bahwa faktor – faktor penentu kinerja karyawan dalam organisasi adalah faktor individu dan lingkungan kerja organisasi.

#### 1) Faktor individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmani). Misalnya, kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang itu mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya untuk memperbaiki kemampuannya. Maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik, hal tersebut merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktifitas kerja sehari – hari dalam mencapai tujuan organisasi.

#### 2) Faktor lingkungan kerja organisasi

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan kerja yang dimaksud antara lain, uraian jabatan, yang jelas, pola komunikasi yang efektif, target kerja yang menantang, hubungan kerja yang harmonis. Sekalipun jika faktor lingkungan kerja organisasi kurang menunjang, maka bagi individu yang memiliki tingkat kecerdasan emosional yang baik maka ia akan tetap berprestasi dalam bekerja serta tidak berpengaruh terhadap organisasi. Hal ini bagi individu tersebut, lingkungan kerja organisasi dapat diubah dan bahkan dapat diciptakan oleh dirinya sendiri serta merupakan motivator, tantangan bagi dirinya dalam berprestasi dalam organisasinya. Beberapa indikator yang dapat digunakan dalam menilai kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2009: 67) antara lain:

##### a. Kualitas kerja

Kualitas kerja menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

b. Kuantitas kerja

Kuantitas kerja merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit dan jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan secara efektif dan efisien.

c. Tanggung jawab

Tanggung jawab menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima, melaksanakan pekerjaannya, mempertanggungjawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

d. Kerjasama

Kerjasama menunjukkan kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan lain secara vertikal dan horizontal baik di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga pekerjaan akan semakin baik.

e. Inisiatif

Inisiatif berkaitan dengan daya pikir dan kreativitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

Menurut Gomes (2001: 67) definisi kinerja karyawan sendiri dikemukakan sebagai ungkapan seperti output, efisiensi, serta efektivitas yang sering dihubungkan dengan produktivitas. Kinerja karyawan adalah hasil kerja karyawan dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerjasama untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi. Pendapat lain disampaikan oleh Dessler (dalam Fabiola, 2005) memberikan pengertian yang lain tentang kinerja yaitu merupakan perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan dan kinerja itu sendiri lebih memfokuskan pada hasil kerjanya. Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dikerjakan dan yang tidak dikerjakan oleh karyawan. Kinerja karyawan mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi. Menurut Mangkunegara (2009: 9) kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, lingkungan kerja, disiplin kerja dan kinerja karyawan antara lain Winaryo (2006) meneliti tentang Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Kerja Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan PT. Batik Keris Sukoharjo. Penelitian menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan variabel bebas (X) adalah gaya kepemimpinan transformasional dan budaya kerja, dan variabel (Y) adalah motivasi dan kinerja. Kesimpulannya yaitu kepemimpinan transformasional dan budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan uji t yang mendapatkan nilai koefisien determinasi sebesar 47,8% dan nilai koefisien determinasi berganda menunjukkan sumbangan variabel bebas sebesar 88,7% terhadap variabel terikat.

Penelitian Yani Artini Suharto (2012), bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Unit Pelayanan dan Jaringan Besuki Kabupaten Situbondo. Jumlah pegawai sebanyak 73 orang, maka pada penelitian ini menggunakan metode penelitian populasi (sensus). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi ( $X_1$ ) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (Z), koefisien ( $\beta$ ) = 0,806 dengan  $p$ -value 0,000. Kepemimpinan transformasional ( $X_2$ ) berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Y), koefisien ( $\beta$ ) = 0,038 dengan  $p$ -value 0,013. Budaya organisasi ( $X_1$ ) berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Y), koefisien ( $\beta$ ) = 0,682 dengan  $p$ -value 0,000. Kepemimpinan transformasional ( $X_2$ ) berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Y), koefisien ( $\beta$ ) = 0,141 dengan  $p$ -value 0,017. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Y), koefisien ( $\beta$ ) = 0,255 dengan  $p$ -value 0,048. Sehingga penelitian ini dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Unit Pelayanan dan Jaringan Besuki Kabupaten Situbondo.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Hery Crissida (2013) skripsi “Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja Fisik, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Summit Oto Finance Cabang Jember”. Penelitian ini menggunakan analisis regresi linier. Hasil analisis secara parsial menunjukkan budaya organisasi ( $X_1$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ). Jadi dapat disimpulkan ketika karyawan semakin memegang teguh budaya organisasi yang telah menjadi aturan yang berlaku pada perusahaan semakin tinggi pula kinerja yang diberikan kepada perusahaan. Lingkungan kerja fisik ( $X_2$ ) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ). Hal ini dapat disimpulkan ketika seorang karyawan semakin merasa lingkungan kerja fisik yang mereka tempati itu kondusif dan nyaman maka semakin tinggi pula tingkat kelancaran kinerja karyawan. Sedangkan untuk disiplin kerja ( $X_3$ ) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) di dalam menjalankan pekerjaan ataupun mentaati aturan di perusahaan maka akan semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan oleh karyawan tersebut kepada perusahaan.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Tintami, Pradhanawati, dan Susanto (2012) meneliti mengenai Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Disiplin Kerja Pada Karyawan Harian SKT Megawon II PT.Djarum Kudus. Penelitian yang menggunakan 66 responden ini disimpulkan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan disiplin kerja, disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, adanya pengaruh secara simultan dan signifikan antara budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap disiplin kerja.

Berdasarkan beberapa hasil penelitian terdahulu tentang hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan lingkungan kerja terhadap disiplin kerja dan kinerja karyawan disajikan pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1 Penyajian Rangkuman Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel-variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil (Kesimpulan)
1.	Winaryo (2006)	Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Kerja (X) Motivasi dan kinerja (Y)	Structural Equation Modeling (SEM)	Kepemimpinan transformasional dan budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan uji t yang mendapatkan nilai koefisien determinasi sebesar 47,8% dan nilai koefisien determinasi berganda menunjukkan sumbangan variabel bebas sebesar 88,7% terhadap variabel terikat.
2.	Yani Artini Suharto (2012)	Budaya Organisasi ( $X_1$ ) Kepemimpinan Transformasional ( $X_2$ ) Kinerja Pegawai (Y) Kepuasan Kerja (Z)	Analisis Jalur (Path Analysis)	Dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Unit Pelayanan dan Jaringan Besuki Kabupaten Situbondo.
3.	Hery Crissida (2013)	Budaya organisasi ( $X_1$ ) Lingkungan kerja fisik ( $X_2$ ) Disiplin Kerja ( $X_3$ ) Kinerja Karyawan (Y)	Regresi Linier Berganda	Hasil analisis secara parsial menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja fisik secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan untuk disiplin kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
4.	Tintami, Pradhanawati, dan Susanto (2012)	Budaya Organisasi ( $X_1$ ) Kepemimpinan Transformasional ( $X_2$ ) Kinerja Karyawan (Y) Disiplin Kerja (Z)	Analisis Jalur (Path Analysis)	Dari penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan disiplin kerja, disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, adanya pengaruh secara simultan dan signifikan antara budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap disiplin kerja.

Sumber: Data diolah dari berbagai sumber.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan sebelumnya, penelitian ini memiliki perbedaan yaitu dalam penelitian ini menggunakan Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ), Budaya Organisasi ( $X_2$ ), dan Lingkungan Kerja ( $X_3$ ) sebagai variabel bebas, Disiplin Kerja ( $Z$ ) sebagai variabel intervening dan Kinerja ( $Y$ ) sebagai variabel terikat, metode analisis data menggunakan analisis jalur (*path analysis*), dan objek penelitian dilakukan di PT. Pos Indonesia Cabang Jember. Sedangkan persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yang telah dilakukan yaitu untuk mengetahui Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja.

### 2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual dibuat dengan tujuan untuk mempermudah peneliti menguraikan pokok-pokok permasalahan penelitian secara sistematis. Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah, tujuan dan tinjauan pustaka dapat disimpulkan bahwa penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan lingkungan kerja terhadap disiplin kerja dan kinerja. Kerangka konseptual ini secara keseluruhan menggambarkan Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ), Budaya Organisasi ( $X_2$ ), dan Lingkungan Kerja ( $X_3$ ) sebagai variabel bebas atau variabel independen, Disiplin Kerja ( $Z$ ) sebagai variabel intervening dan Kinerja ( $Y$ ) sebagai variabel terikat atau variabel dependen.

#### 1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Disiplin Kerja

Penelitian yang dilakukan oleh Diantari (2013) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja. Terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan disiplin kerja dimana melalui kinerja seseorang yang aktual akan tercipta disiplin kerja yang menjadi sikap atau tanggung jawab yang diambil dalam menjalankan pekerjaan.

## 2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja

Pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Fanni Adhistya I (2013) dengan adanya seorang pimpinan bergaya kepemimpinan transformasional pada departemen SDM PT. Semen Gresik (Persero) Tbk. para pegawai dapat meneladani sifat pimpinan yang mempunyai komitmen tinggi dan berkonsekuen etika dari keputusan yang diambil. Pimpinan departemen SDM PT. Semen Gresik (Persero) Tbk. masih bisa dipercaya oleh para pegawainya untuk mendorong pegawai lebih kreatif untuk mengeluarkan ide-ide dalam menyelesaikan permasalahan yang ada sehingga pimpinan dapat menginstimulasi pemikiran atau ide dari bawahannya. Kesimpulannya, gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan karena indikator-indikator dalam gaya kepemimpinan transformasional semuanya berpengaruh terhadap kinerja.

## 3. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Disiplin Kerja

Budaya organisasi ada dalam setiap organisasi dan dapat mempengaruhi seluruh aspek organisasi yang salah satunya adalah kedisiplinan dalam kinerja. Setiap memasuki suatu pekerjaan atau ketika ingin bergabung dalam suatu organisasi, karyawan atau anggota organisasi memiliki tanggung jawab sebagai bentuk kedisiplinan yang harus dilakukan dalam berorganisasi. Seperti menurut Rivai (2009: 444), disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk meningkatkan kesadaran seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Maka, budaya organisasi yang ada dalam organisasi atau perusahaan biasanya berisi aturan, kebiasaan, batasan, bahkan norma yang mengatur segala bentuk disiplin kerja yang menjadi alat untuk meningkatkan kesadaran karyawan agar dapat bekerja dan bertingkah laku dengan baik sesuai peraturan yang ada.

## 4. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja

Budaya organisasi yang disosialisasikan dengan komunikasi yang baik dapat menentukan kekuatan menyeluruh organisasi, kinerja, dan daya saing dalam jangka panjang. Robbins dalam Mangkunegara (2009: 29) menjelaskan bahwa

pembentukan kinerja yang baik akan dapat dihasilkan jika terdapat komunikasi antara seluruh karyawan sehingga membentuk internalisasi budaya organisasi yang kuat dan dipahami sesuai dengan nilai-nilai organisasi yang dapat menimbulkan persepsi yang positif antara semua tingkatan karyawan untuk mendukung dan mempengaruhi iklim kepuasan yang berdampak pada kinerja karyawan.

#### 5. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Disiplin Kerja

Kedisiplinan Kerja adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku. Sedangkan menurut Sihombing (2004), lingkungan kerja sendiri adalah faktor-faktor di luar manusia baik fisik maupun non fisik dalam suatu organisasi. Hasil penelitian yang dilakukan oleh I Made Yusa Dharmawan (2011) yang meneliti tentang pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja non fisik terhadap disiplin dan kinerja karyawan hotel Nikki Denpasar, dimana hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap disiplin kerja karyawan. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin baik lingkungan kerja yang tercipta maka semakin tinggi pula disiplin kerja.

#### 6. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja

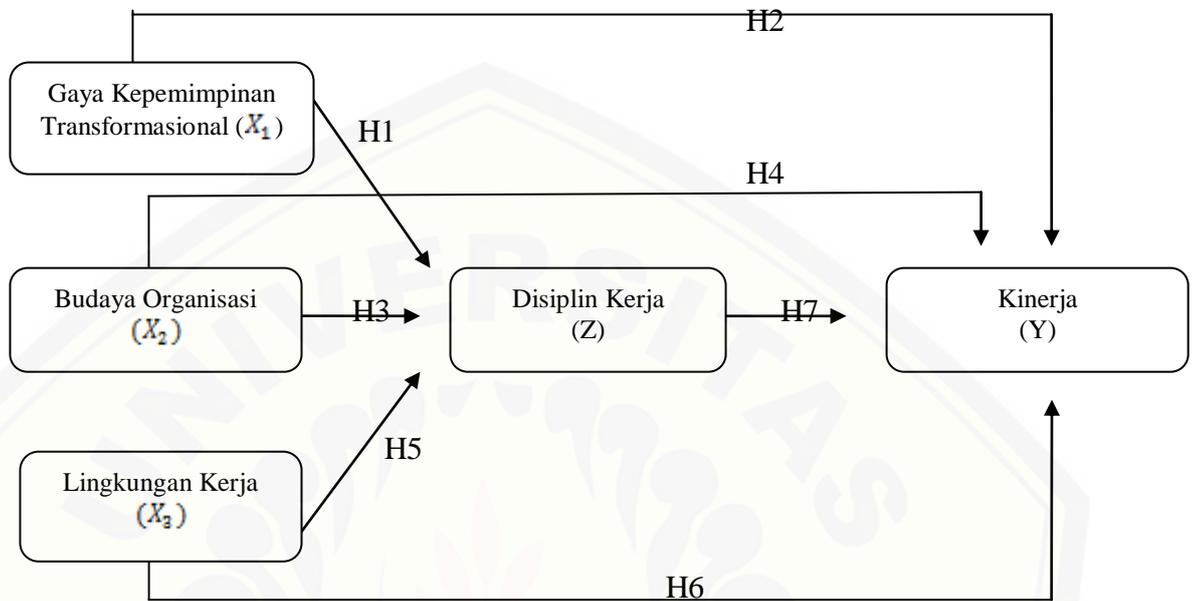
Ahyari (1999: 122) menyatakan bahwa lingkungan kerja yang memuaskan dapat meningkatkan gairah dan semangat kerja di dalam perusahaan tersebut. Sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak memuaskan dapat mengurangi gairah dan semangat kerja, serta menurunkan tingkat produktivitas kerja karyawan pada organisasi tersebut. Lingkungan kerja ini merupakan salah satu faktor yang cukup penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, karena lingkungan kerja ini akan berhubungan langsung dengan para karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Jadi jelaslah bahwa terdapat hubungan antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan yang pastinya antara lingkungan kerja ini pun akan berpengaruh.

## 7. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja

Disiplin kerja dapat didefinisikan sebagai sikap menghormati, menghargai, patuh, dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya (Sastrohadiwiryono, 2002: 291). Sedangkan menurut Gomes (2001: 67) kinerja karyawan yaitu sebagai ungkapan seperti *output*, efisiensi, serta efektivitas yang sering dihubungkan dengan produktivitas. Jadi, dari dua definisi di atas dapat kita ambil gambaran bahwa adanya pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan yakni apabila seorang karyawan patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku maka karyawan tersebut akan melaksanakan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan semaksimal mungkin hingga mencapai produktivitas atau *output* maksimum.

Disiplin kerja harus dimiliki setiap karyawan dan harus dibudayakan di kalangan karyawan agar bisa mendukung tercapainya tujuan organisasi karena merupakan wujud dari kepatuhan terhadap aturan kerja dan juga sebagai tanggung jawab diri terhadap perusahaan. Pelaksanaan disiplin dengan dilandasi kesadaran dan keinsafan akan terciptanya suatu kondisi yang harmonis antara keinginan dan kenyataan. Untuk menciptakan kondisi yang harmonis tersebut terlebih dahulu harus diwujudkan keselarasan antara kewajiban dan hak karyawan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa disiplin merupakan sikap kesetiaan dan ketaatan seseorang atau sekelompok orang terhadap peraturan-peraturan baik tertulis maupun tidak tertulis, yang tercermin dalam bentuk tingkah laku dan perbuatan. Disiplin kerja tentu dibutuhkan dalam mencapai tujuan, visi, dan misi perusahaan atau organisasi sebagai bentuk tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas atau pekerjaannya. Hal demikian tentu membuktikan bahwa kedisiplinan seorang karyawan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dalam suatu perusahaan atau organisasi.

Dari beberapa penelitian terdahulu peneliti membuat kerangka konseptual dalam penelitian ini yang akan disajikan pada gambar 2.1.



**Gambar 2.1 Kerangka Konseptual**

#### 2.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian, dan kerangka konseptual yang telah dijelaskan, hipotesis dalam penelitian ini adalah:

- H<sub>1</sub>: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja pada karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Jember.
- H<sub>2</sub>: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Jember.
- H<sub>3</sub>: Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja pada karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Jember.
- H<sub>4</sub>: Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Jember.
- H<sub>5</sub>: Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja pada karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Jember.

- f. H<sub>6</sub>: Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Jember.
- g. H<sub>7</sub>: Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Jember.



## BAB 3. METODE PENELITIAN

### 3.1 Rancangan Penelitian

Menurut Arikunto (2006: 12), rancangan penelitian adalah suatu rencana usulan untuk memecahkan masalah, sehingga nantinya dapat diperoleh data yang sesuai dengan tujuan penelitian. Rancangan penelitian yang diorientasikan dengan tujuan untuk mengetahui dan menganalisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Pada Karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Jember, yaitu dengan melakukan rancangan penelitian dalam bentuk pengamatan dengan metode *survey*, yaitu metode pengumpulan data atau informasi dari responden dengan menggunakan kuisioner.

Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah yang ada, karakteristik masalah yang diteliti dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan sebagai *explanatory research* yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan dan menguji keterkaitan antara beberapa variabel melalui pengujian hipotesis atau penelitian penjelasan (Singarimbun, 1995: 256).

### 3.2 Populasi dan Sampel

Ridwan dan Kuncoro (2007: 38) menyatakan bahwa yang dimaksud dengan populasi adalah keseluruhan dari karakteristik atau unit hasil pengukuran menjadi objek penelitian atau populasi merupakan objek atau subjek yang berada pada suatu wilayah dan memenuhi syarat-syarat tertentu yang berkaitan dengan masalah penelitian. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Jember yang berada di kantor pusat (Jalan Panglima Sudirman no. 5 Jember) yakni berjumlah 50 orang.

Sugiyono (2008: 116) menyatakan bahwa sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Menurut Arikunto (2006: 131), apabila subjek populasi kurang dari 100 maka lebih baik diambil seluruhnya, sedangkan apabila subjek populasi lebih dari 100 maka diambil 10% sampai 15% dari populasi. Karena menurut Roscoe (dalam Sugiyono, 2008: 82)

ukuran sampel yang layak dalam penelitian adalah antara 30 sampai dengan 500. Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan teknik sampel jenuh atau sensus. Dimana sampel jenuh atau sensus adalah teknik penentuan sampel apabila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2008: 122). Berdasarkan jumlah populasi yang dimiliki PT. Pos Indonesia Cabang Jember, maka jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini yakni sebanyak 50 responden yang sudah memenuhi tingkat kelayakan jumlah sampel.

### 3.3 Jenis dan Sumber Data

#### 3.3.1 Jenis Data

Data adalah keterangan atau bahan nyata yang dapat dijadikan dasar kajian. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data kualitatif yang dikuantitatifkan. Berdasarkan sifatnya, jenis data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif yang dikuantitatifkan. Menurut Sugiyono (2012:13): “Data kuantitatif merupakan suatu karakteristik dari suatu variabel yang nilai-nilainya dinyatakan dalam bentuk *numerical*”. Data kuantitatif, yaitu data yang merupakan perhitungan statistik yang akan digunakan untuk menganalisis variabel gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan lingkungan kerja terhadap disiplin kerja dan kinerja pada karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Jember.

#### 3.3.2 Sumber Data

Berdasarkan cara memperolehnya data terbagi atas:

1. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari responden (objek penelitian), dalam penelitian ini adalah berupa jawaban responden atas pertanyaan dan pernyataan yang diajukan dalam kuesioner.
2. Data sekunder adalah data yang diperoleh dari arsip atau laporan yang tersedia atau informasi tentang beberapa hal yang berkaitan dengan keadaan objek penelitian.

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### 1. Kuisisioner

Pengumpulan data yang dilakukan dengan kuesioner adalah dengan pembagian kuesioner pada waktu jam istirahat atau jam pulang kerja kepada para karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Jember yang kemudian diambil kembali saat jam pulang kerja atau keesokan harinya.

#### 2. Wawancara

Wawancara dilakukan langsung dengan responden atau informan dengan cara tatap muka saat responden mengisi kuisisioner. Sehingga apabila ada pernyataan dari kuisisioner yang kurang dimengerti atau kurang dipahami oleh responden, secara langsung peneliti dapat menjelaskan maksud pernyataan-pernyataan dalam kuisisioner tersebut.

### 3.5 Identifikasi Variabel

Pada penelitian ini variabel yang akan dianalisis terbagi menjadi dua, yaitu:

- a. Variabel bebas (*Independent*) yaitu variabel independen atau variabel penyebab diposisikan tidak terpengaruhnya oleh variabel sebelumnya atau variabel yang tidak di prediksi oleh variabel lain dalam model. Pada penelitian ini adalah Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ), Budaya Organisasi ( $X_2$ ), dan Lingkungan Kerja ( $X_3$ ).
- b. Variabel penghubung (*Intervening*) yaitu variabel yang memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel dependen dan variabel independen, tetapi nilainya tidak dapat di ukur (Umar, 2004:48). Yang termasuk variabel perantara atau penghubung dalam penelitian ini adalah Disiplin Kerja ( $Z$ ).
- c. Variabel terikat (*Dependent*) yaitu variabel yang terikat pada variabel lain (Umar, 2004:48). Yang termasuk variabel terikat dalam penelitian ini adalah Kinerja ( $Y$ ).

### 3.6 Definisi Operasional Variabel Dan Skala Pengukuran Variabel

#### 3.6.1 Definisi Operasional Variabel

Adapun definisi operasional masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ )

Gaya kepemimpinan transformasional adalah bentuk kemampuan pemimpin dalam mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, pola kerja dan nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Jember lebih mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi. Indikator yang diukur mengacu pada penelitian Hendrawan (2014) antara lain:

1) *Attributed charisma*

Pimpinan PT. Pos Indonesia Cabang Jember memiliki ciri-ciri diantaranya, memperlihatkan visi, kemampuan dan keahlian, serta tindakan yang lebih mendahulukan kepentingan organisasi dan masyarakat.

2) *Idealized influence*

Pimpinan PT. Pos Indonesia Cabang Jember yang mempengaruhi bawahan melalui komunikasi langsung antara atasan dan bawahan. Dengan adanya komunikasi langsung pemimpin dapat dikagumi, dipercaya, dihargai, dan bawahan berusaha menghentikan dirinya sendiri.

3) *Inspirational motivation*

Pimpinan PT. Pos Indonesia Cabang Jember bertindak dengan cara memotivasi bawahan dan selalu memberi inspirasi kepada bawahan melalui pemberian arti tantangan dalam pemberian tugas kepada bawahannya. Dengan hal itu diharapkan dapat meningkatkan semangat kelompok. Yakni antusiasme dan optimisme dalam bekerja.

4) *Intelectual stimulation*

Pimpinan PT. Pos Indonesia Cabang Jember mendorong bawahannya untuk memikirkan cara-cara yang baru dalam menyelesaikan tugasnya. Diharapkan bawahan akan menjadi orang yang kreatif dalam bekerja, sehingga menemukan cara kerja baru dalam menyelesaikan pekerjaannya.

5) *Individualized consideration*

Pimpinan PT. Pos Indonesia Cabang Jember memberikan perhatian pribadi atau khusus kepada bawahannya. Seperti memperlakukan mereka secara utuh dan menghargai setiap sikap peduli terhadap organisasi.

b. Budaya organisasi ( $X_2$ )

Budaya organisasi adalah suatu sistem makna bersama yang dianut oleh seluruh anggota PT. Pos Indonesia Cabang Jember yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain yang merupakan nilai-nilai dari organisasi yang lain (Robbins, 2006: 248). Variabel ini diukur dengan indikator-indikator:

1) Toleransi terhadap resiko

Karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Jember diberikan motivasi dan toleransi terhadap resiko yang harus diambil dalam suatu pekerjaan.

2) Dukungan manajer

Manajer PT. Pos Indonesia Cabang Jember memberi dukungan penuh kepada karyawan atau bawahannya dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diberikan.

3) Pengawasan

Manajer PT. Pos Indonesia Cabang Jember melakukan pengawasan langsung untuk melihat serta menilai perilaku karyawan atau bawahannya.

4) Identitas

Hal yang membedakan PT. Pos Indonesia Cabang Jember dengan organisasi atau perusahaan lainnya. Seperti halnya budaya organisasi berbentuk kerjasama di dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

c. Lingkungan kerja ( $X_3$ )

Lingkungan kerja adalah serangkaian kondisi atau keadaan lingkungan kerja dari suatu perusahaan yang menjadi tempat bekerja dari para karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Jember yang bekerja dalam lingkungan tersebut dan mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan.

Adapun indikator dari lingkungan kerja ini antara lain:

a. Lingkungan kerja fisik

1) Rancangan ruang kerja

Ruang kerja untuk karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Jember yang tugasnya membutuhkan konsentrasi tinggi akan berbeda dengan karyawan lain mempunyai tugas yang tidak memerlukan konsentrasi tinggi. Sehingga sudah sepatutnya ruang kerja dirancang sesuai dengan kebutuhan karyawan untuk mendukung kinerjanya.

2) Rancangan peralatan pekerjaan

Rancangan peralatan kerja karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Jember yang tidak sesuai dapat menimbulkan ketidaknyamanan kerja. Sehingga dibutuhkan rancangan peralatan kerja untuk menyelesaikan tugas-tugas. Bahkan untuk tugas yang sangat sederhana bila digunakan alat yang tidak sesuai akan menimbulkan permasalahan dan mengakibatkan kurangnya efisiensi kerja.

3) Penerangan

Penerangan merupakan faktor penting yang berhubungan dengan kenyamanan kerja karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Jember. Penerangan memegang peranan penting pada tugas-tugas tertentu. Hal ini juga ditekankan oleh Munandar (2002:81) yang menyatakan bekerja dalam ruangan yang terang akan berbeda dengan jika kita bekerja dalam ruangan yang remang-remang cahaya.

4) Pengaturan suhu dan udara

Pengaturan suhu dan udara adalah faktor penting dalam kenyamanan kerja karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Jember karena suhu dan udara yang ada akan mendukung kenyamanan dan meningkatkan konsentrasi karyawan dalam bekerja.

5) Kebisingan

Bising biasanya dianggap sebagai bunyi atau suara yang tidak diinginkan, yang mengganggu dan menjengkelkan bagi karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Jember.

b. Lingkungan kerja psikis

1) Gaya kepemimpinan atasan

Merupakan gaya memimpin yang digunakan oleh pimpinan PT. Pos Indonesia Cabang Jember kepada bawahan yang diimplementasikan dalam perilaku kepemimpinan seseorang untuk mempengaruhi orang lain sesuai dengan apa yang diinginkan.

2) Sistem kepercayaan yang buruk

Bentuk dari ketidakpercayaan yang terbina antar anggota baik atasan maupun bawahan PT. Pos Indonesia Cabang Jember.

3) Pemberian wewenang dalam *job description* dan pengambilan keputusan

Pemberian tanggung jawab atau wewenang yang dibagi sesuai dengan jabatan pada PT. Pos Indonesia Cabang Jember.

4) Interaksi yang dilandaskan pada kejujuran dan kebenaran

Interaksi atau hubungan yang terjalin pada PT. Pos Indonesia Cabang Jember yang dilandaskan pada kebenaran yang ada dalam suatu organisasi.

5) Ketidakjelasan peran

Kurangnya penjelasan akan peran, tugas atau tanggung jawab yang harus diselesaikan dalam PT. Pos Indonesia Cabang Jember.

6) Kebebasan mengeluarkan aspirasi

Kesempatan yang diberikan kepada karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Jember oleh atasan dalam mengeluarkan pendapat atau sudut pandang dan ide dalam organisasi demi kemajuan perusahaan.

7) Beban kerja yang berlebihan

Beban dari suatu pekerjaan yang melebihi kemampuan dan kapasitas karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Jember.

d. Disiplin kerja (Z)

Disiplin kerja merupakan bentuk sikap menghormati, menghargai, patuh, dan taat setiap karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Jember terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik secara tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya tanpa mengelak dan mampu menerima sanksi apabila ia melanggar tugas-tugasnya.

Disiplin kerja adalah bentuk ketaatan dari perilaku seseorang dalam mematuhi ketentuan-ketentuan ataupun peraturan-peraturan tertentu yang berkaitan dengan pekerjaan dan diberlakukan dalam suatu organisasi atau perusahaan (Subekti, 1997: 173). Variabel ini diukur dengan indikator-indikator:

- 1) Menyelesaikan tugas tepat waktu  
Setiap tugas dan beban kerja dilakukan oleh karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Jember dengan tepat waktu.
- 2) Kehadiran tepat waktu  
Ketepatan waktu yang ditunjukkan karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Jember saat hadir dalam suatu organisasi atau perusahaan.
- 3) Bertindak sesuai ketentuan  
Karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Jember melakukan tugas atau kegiatan sesuai dengan ketentuan atau peraturan yang berlaku.
- 4) Perilaku dalam bekerja  
Bentuk sikap yang ditunjukkan karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Jember saat bekerja.
- 5) Bekerja dengan jujur  
Karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Jember melakukan pekerjaan dengan jujur sesuai tanggung jawab yang telah diberikan.
- 6) Memenuhi perintah atasan  
Karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Jember memenuhi dan melaksanakan setiap perintah dari atasan atau pimpinan
- 7) Tingkat absensi  
Tingkat ketidakhadiran karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Jember dalam suatu perusahaan atau organisasi.

e. Kinerja (Y)

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Jember dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dalam

pencapaian tujuan organisasi. Beberapa indikator yang dapat digunakan dalam menilai kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2009: 67) antara lain:

1) Kualitas kerja

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja yang dilakukan karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Jember dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan.

2) Kuantitas kerja

Menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit dan jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan secara efektif dan efisien oleh karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Jember.

3) Tanggung Jawab

Menunjukkan seberapa besar karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Jember dalam menerima, melaksanakan pekerjaannya, mempertanggungjawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

4) Kerjasama

Menunjukkan kesediaan karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Jember untuk berpartisipasi dengan karyawan lain secara vertikal dan horizontal baik di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga pekerjaan akan semakin baik.

5) Inisiatif

Berkaitan dengan daya pikir dan kreativitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan PT. Pos Indonesia Cabang Jember.

### 3.6.2 Skala Pengukuran Variabel

Menurut Simamora (2004: 144) pengukuran variabel dan masing-masing indikator menggunakan skala *Likert*, dengan menghadapkan seorang responden pada sebuah pertanyaan dan kemudian diminta untuk memberikan jawaban. Untuk setiap pernyataan tersedia lima pilihan jawaban, sehingga penelitian ini menggunakan kuisioner yang menggunakan lima alternatif jawaban (Umar, 2004: 170).

Rentang skala pengukuran dalam penelitian ini terdiri dari:

1. Jawaban Sangat Setuju (SS) mempunyai bobot nilai 5;
2. Jawaban Setuju (S) mempunyai bobot nilai 4;
3. Jawaban Netral (N) mempunyai bobot nilai 3;
4. Jawaban Tidak Setuju (TS) mempunyai bobot nilai 2;
5. Jawaban Sangat Tidak Setuju (STS) mempunyai bobot nilai 1.

### 3.7 Metode Analisis Data

#### 3.7.1 Uji Normalitas Data

Uji normalitas data dilakukan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas yang dilakukan terhadap sampel dilakukan dengan menggunakan *Kolmogorov-Smirnov Test* dengan menetapkan derajat keyakinan ( $\alpha$ ) sebesar 5%. Uji ini dilakukan pada saat variabel ketentuan bahwa jika secara individual masing-masing variabel memenuhi asumsi normalitas, maka secara simultan variabel-variabel tersebut juga bisa dinyatakan memenuhi asumsi normalitas (Santoso, 2004: 212). Kriteria pengujian dengan melihat bersaran *Kolmogorov-Smirnov Test* adalah sebagai berikut:

- 1) Jika signifikansi  $> 0,05$  maka data tersebut berdistribusi normal.
- 2) Jika signifikansi  $< 0,05$  maka data tersebut tidak berdistribusi normal.

#### 3.7.2 Uji Instrumen Penelitian

##### a. Uji validitas

Uji validitas bertujuan untuk mengetahui sejauh mana validitas data yang diperoleh dari penyebaran kuisisioner. Uji validitas sebagai alat ukur dalam penelitian ini, yaitu menggunakan korelasi *product moment pearson's*, yaitu dengan cara mengkorelasikan tiap pertanyaan dengan skor total, kemudian hasil korelasi tersebut dibandingkan dengan angka kritis taraf signifikan 5%, dengan menggunakan rumus (Priyatno, 2010:90) :

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

Keterangan :

- r = Koefisien korelasi
- X = Skor pertanyaan
- Y = Skor total
- n = Jumlah data observasi

Pengukuran validitas dilakukan dengan menguji taraf signifikansi *product moment pearson's*. Suatu variabel dikatakan valid, apabila variabel tersebut memberikan nilai signifikansi < 5%.

#### b. Uji reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menguji kemampuan suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukurannya diulangi dua kali atau lebih (Priyatno, 2010: 97). Reliabilitas berkonsentrasi pada masalah akurasi pengukuran dan hasilnya. Dengan kata lain reliabilitas menunjukkan seberapa besar pengukuran kendali terhadap subjek yang sama. Pengujian kendala alat ukur dalam alat penelitian menggunakan reliabilitas metode alpha ( $\alpha$ ) yang digunakan adalah metode *Cronbach* yakni (Priyatno, 2010: 97) :

$$\alpha = \frac{kr}{1 + (k - 1)r}$$

Keterangan;

- $\alpha$  = koefisien reliabilitas
- r = koefisien rata-rata korelasi antar variabel
- k = jumlah variabel bebas dalam persamaan

Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan menguji statistik *Cronbach Alpha*. Suatu variabel dikatakan reliabel apabila variabel tersebut memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,60.

### 3.7.3 Analisis Jalur

Berdasarkan kerangka konseptual dan hipotesis penelitian dilakukan dengan pemilihan model analisis. Untuk menganalisis hubungan kausal antar variabel dan menguji hipotesis penelitian secara matematis maka alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur merupakan bagian dari analisis regresi yang digunakan untuk menganalisis hubungan kausal antar variabel dimana variabel-variabel bebas mempengaruhi

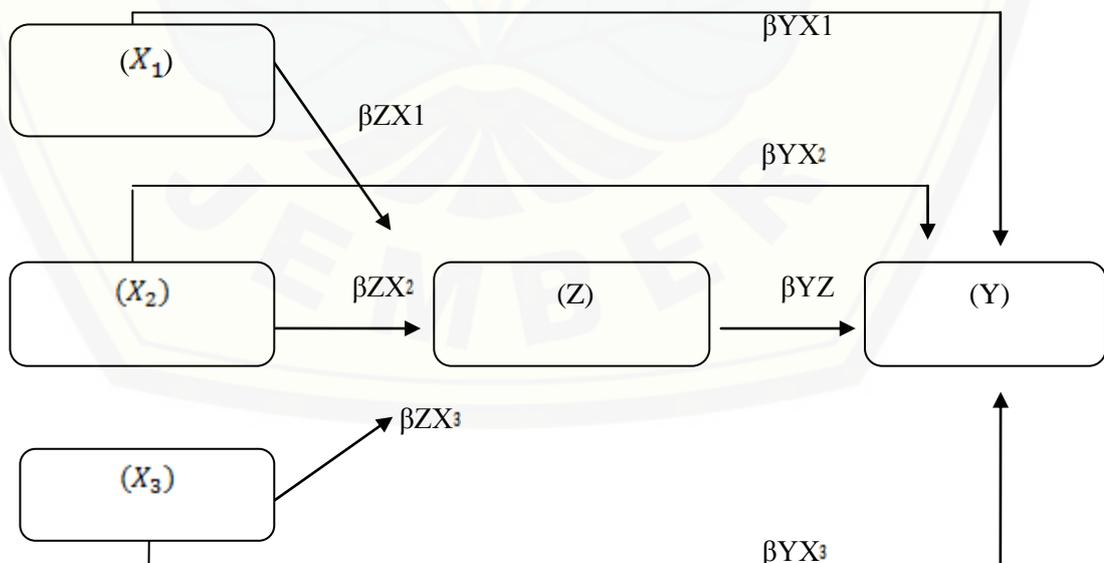
variabel tergantung, baik secara langsung maupun tidak langsung, melalui satu atau lebih variabel perantara (Sarwono, 2006: 147).

Manfaat analisis jalur adalah perluasan regresi sederhana yang diperlukan pada jalur hubungan (*network*) variabel-variabel yang melibatkan lebih dari satu persamaan. Langkah-langkah dalam menggunakan analisis jalur menurut Sarwono (2006: 174) adalah:

- Menentukan model diagram jalurnya berdasarkan penelitian
- Membuat diagram jalur dengan strukturalnya
- Menganalisis dengan menggunakan SPSS yang terdiri dari dua langkah.

Pertama analisis untuk substruktur 1 dan kedua untuk substruktur 2.

Untuk menganalisis hubungan kausal antar variabel dan menguji hipotesis dalam penelitian ini secara sistematis, maka alat yang digunakan yaitu analisis jalur (*path analysis*) dengan menggunakan *software SPSS for windows*. Dengan analisis jalur akan dilakukan estimasi pengaruh kausal antar variabel dan kedudukan masing-masing variabel dalam jalur baik secara langsung maupun tidak langsung. Signifikan model tampak berdasarkan koefisien ( $\beta$ ) yang signifikan terhadap jalur. Untuk menyelesaikan analisis jalur perlu mengetahui adanya diagram jalur maupun koefisien seperti pada gambar 3.1.



**Gambar 3.1: Metode Analisis Jalur (*Path Analysis*)**  
**Sumber: Data di olah**

Keterangan:

$\beta ZX_1$  = Koefisien jalur pengaruh langsung  $X_1$  terhadap Z

$\beta ZX_2$  = Koefisien jalur pengaruh langsung  $X_2$  terhadap Z

$\beta ZX_3$  = Koefisien jalur pengaruh langsung  $X_3$  terhadap Z

$\beta YZ$  = Koefisien jalur pengaruh langsung Z terhadap Y

$\beta YX_1$  = Koefisien jalur pengaruh langsung  $X_1$  terhadap Y

$\beta YX_2$  = Koefisien jalur pengaruh langsung  $X_2$  terhadap Y

$\beta YX_3$  = Koefisien jalur pengaruh langsung  $X_3$  terhadap Y

Model jalur yang digunakan dalam penelitian ini dapat diuraikan dalam persamaan struktural sebagai berikut:

$$Z = \beta + \beta ZX_1 + \beta ZX_2 + \beta ZX_3 + e_1 \dots \dots \dots (\text{persamaan 1})$$

$$Y = \beta + \beta YZ + \beta YX_1 + \beta YX_2 + \beta YX_3 + e_2 \dots \dots \dots (\text{persamaan 2})$$

Dimana:

$X_1$  = gaya kepemimpinan transformasional

$X_2$  = budaya organisasi

$X_3$  = lingkungan kerja

Z = disiplin kerja

Y = kinerja karyawan

$\beta$  = koefisien variabel bebas

$e_{1,2}$  = variabel pengganggu

### 3.8 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dilakukan untuk mengetahui apakah hasil estimasi regresi yang dihasilkan memenuhi syarat sebagai *Best Linier Unbiased Estimator* (BLUE) atau tidak. Uji asumsi klasik terhadap model regresi yang digunakan dilakukan agar dapat diketahui apakah model regresi yang baik atau tidak (Ghozali, 2005: 130). Dalam penelitian ini, uji asumsi klasik yang digunakan adalah uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas, dan uji normalitas model.

#### a. Uji multikolinearitas

Uji multikolinearitas merupakan pengujian dari asumsi yang berkaitan bahwa antara variabel-variabel bebas (*independent*) dalam suatu model tidak saling berkorelasi satu dengan lainnya.

Untuk mengetahui ada atau tidaknya multikolinearitas pada sebuah variabel dapat diketahui dengan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) masing-masing dari variabel bebas tersebut. Apabila nilai  $VIF < 10$ , maka dinyatakan tidak ada indikasi multikolinearitas antara variabel bebasnya. Apabila terjadi multikolinearitas, maka ada beberapa cara untuk mengatasinya yaitu sebagai berikut (Umar, 2004:205):

- a. Menghilangkan sebuah atau beberapa variabel X
- b. Pemakaian informasi sebelumnya
- c. Menambah data baru

#### **b. Uji heteroskedastisitas**

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya penyimpangan asumsi klasik heteroskedastisitas, yaitu adanya ketidaksamaan varian dari residual untuk semua pengamatan pada model regresi. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas. Untuk mengetahui ada tidaknya heteroskedastisitasnya dapat dilakukan dengan menggunakan Uji Glajser (*Glajser Test*) atau Uji Park (*Park Test*). Dalam penelitian ini, uji yang digunakan untuk mendeteksi adanya heteroskedastisitas adalah Uji Glajser.

Menurut Gujarati (2003: 187), pengujian heteroskedastisitas dengan menggunakan Uji Glajser dilakukan dengan cara meregresikan nilai absolut residual terhadap seluruh variabel bebas. Apabila hasil regresi absolut terhadap seluruh variabel bebas mempunyai nilai t hitung yang tidak signifikan, maka dapat dikatakan bahwa model penelitian lolos dari adanya heteroskedastisitas dengan nilai signifikan  $> 0,05$ . Artinya, tidak terjadi heteroskedastisitas.

#### **c. Uji normalitas model**

Tujuan dari uji normalitas model yakni untuk mengetahui apakah dalam regresi, variabel independen dan variabel dependen, ataupun keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal (Santoso, 2004: 212). Untuk mengetahui bentuk distribusi data dapat menggunakan grafik *Probability Plot*. Pada grafik

*Probability Plot*, suatu data yang berdistribusi normal dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik.

Dasar pengambilan keputusan uji normalitas model adalah:

- 1) Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi yang ada memenuhi asumsi normalitas.
- 2) Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi yang ada tidak memenuhi asumsi normalitas.

### 3.9 Uji Hipotesis

Uji hipotesis digunakan untuk mengetahui signifikansi dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat yang terdapat dalam model. Uji hipotesis yang dilakukan adalah :

#### a. Uji t

Analisis ini digunakan untuk membuktikan signifikan tidaknya antara variabel pengaruh gaya kepemimpinan transformational dan budaya organisasi serta lingkungan kerja terhadap disiplin kerja dan kinerja pada karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Jember. Rumusnya adalah (Priyatno, 2010:68) ;

$$t = \frac{b_i}{Se(b_i)}$$

Keterangan :

t = test signifikan dengan angka korelasi

b<sub>i</sub> = koefisien regresi

Se (b<sub>i</sub>) = *standard error* dari koefisien korelasi

Formulasi hipotesis uji t ;

- 1) H<sub>0</sub> : b<sub>i</sub> = 0, i = 1, 2, 3

H<sub>0</sub> diterima dan H<sub>a</sub> ditolak, tidak ada pengaruh secara parsial (individu) antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y)

- 2) H<sub>a</sub> : b<sub>i</sub> ≠ 0, i = 1, 2, 3

H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>a</sub> diterima, ada pengaruh secara parsial (individu) antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y).

- 3) Tingkat kesalahan yang dapat ditolerir yakni sebesar 5%.

### 3.10 Model Trimming

Model trimming adalah model yang digunakan untuk memperbaiki suatu model struktur analisis jalur dengan cara mengeluarkan dari model variabel eksogen yang koefisien jalurnya tidak signifikan. Jadi, model trimming terjadi ketika koefisien jalur di uji secara keseluruhan ternyata ada variabel yang tidak signifikan (Riduwan, 2008: 127). Walaupun ada satu, dua, atau lebih variabel yang tidak signifikan, peneliti perlu memperbaiki analisis jalur yang telah dihipotesiskan.

Cara menggunakan model *trimming* yaitu menghitung ulang koefisien jalur tanpa menyertakan variabel eksogen atau variabel yang tidak dipengaruhi variabel lain yang koefisien jalurnya tidak signifikan. Langkah-langkah pengujian analisis jalur dengan model trimming (Riduwan, 2008: 128) adalah sebagai berikut:

- a. Merumuskan persamaan struktural;
  - 1) Membuat gambar diagram jalur secara lengkap
  - 2) Menghitung koefisien regresi untuk setiap sub struktur yang telah dirumuskan
- b. Menghitung koefisien jalur yang didasarkan pada koefisien regresi;
- c. Menghitung koefisien jalur secara simultan;
- d. Menghitung secara individual;
- e. Menguji kesesuaian antar model analisis jalur;
- f. Merangkum ke dalam tabel;
- g. Memaknai dan menyimpulkan.

### 3.11 Menghitung Jalur

Perhitungan jalur menjelaskan tentang pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ), Budaya Organisasi ( $X_2$ ), dan Lingkungan Kerja ( $X_3$ ) baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap Kinerja ( $Y$ ) melalui variabel intervening yakni Disiplin Kerja ( $Z$ ). Sebelum menghitung jalur, maka sebelumnya masing-masing jalur harus diuji signifikansinya.

- a. Apabila terdapat jalur yang tidak signifikan, maka dilakukan trimming theory dengan menghilangkan jalur yang tidak signifikan. Kemudian jalur yang baru

tersebut kembali dihitung masing-masing koefisien jalurnya. Perhitungan dilakukan dengan menghitung pengaruh langsung dan tidak langsung.

- b. Apabila jalur sudah signifikan semua, maka dilakukan perhitungan pengaruh langsung maupun tidak langsung. Proses perhitungannya adalah sebagai berikut:

1) Menghitung pengaruh langsung (*Direct Effect* atau DE):

- a. Pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) terhadap disiplin kerja (Z).

$$DE_{ZX1} = X_1 \longrightarrow Z$$

- b. Pengaruh variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap disiplin kerja (Z).

$$DE_{ZX2} = X_2 \longrightarrow Z$$

- c. Pengaruh variabel lingkungan kerja ( $X_3$ ) terhadap disiplin kerja (Z).

$$DE_{ZX3} = X_3 \longrightarrow Z$$

- d. Pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) terhadap kinerja (Y).

$$DE_{YX1} = X_1 \longrightarrow Y$$

- e. Pengaruh variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja (Y).

$$DE_{YX2} = X_2 \longrightarrow Y$$

- f. Pengaruh variabel lingkungan kerja ( $X_3$ ) terhadap kinerja (Y).

$$DE_{YX3} = X_3 \longrightarrow Y$$

- g. Pengaruh variabel disiplin kerja (Z) terhadap kinerja (Y).

$$DE_{YZ} = Z \longrightarrow Y$$

2) Menghitung pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect* atau IE):

1. Pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) terhadap kinerja (Y) melalui disiplin kerja (Z).

$$IE_{YZX1} = X_1 \longrightarrow Z \longrightarrow Y$$

2. Pengaruh variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja (Y) melalui disiplin kerja (Z).

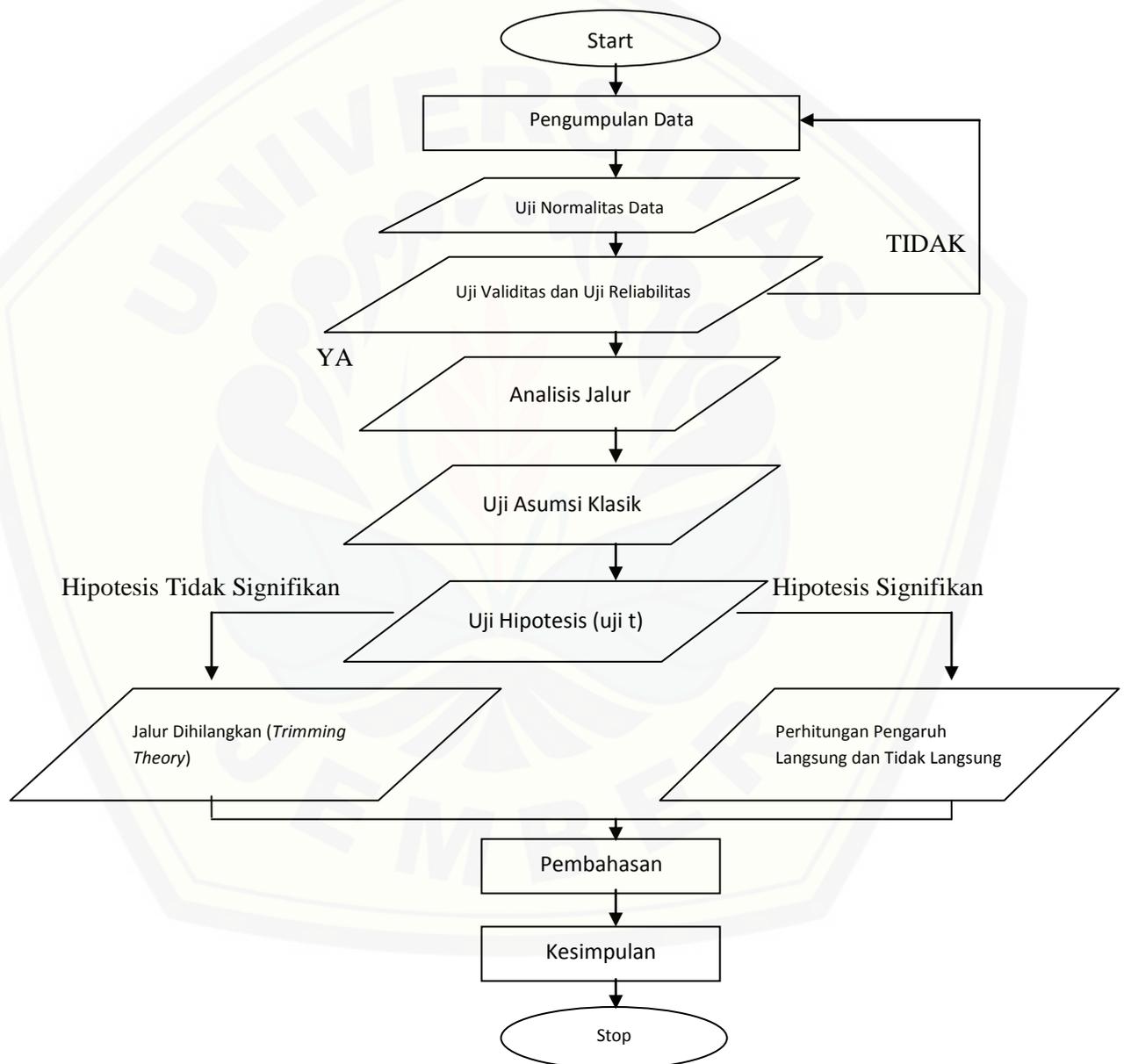
$$IE_{YZX2} = X_2 \longrightarrow Z \longrightarrow Y$$

3. Pengaruh variabel lingkungan kerja ( $X_3$ ) terhadap kinerja (Y) melalui disiplin kerja (Z).

$$IE_{YZX_3} = X_3 \longrightarrow Z \longrightarrow Y$$

### 3.12 Kerangka Pemecahan Masalah

Berdasarkan metode analisis data, kerangka pemecahan masalah penelitian ini dapat dilihat pada gambar 3.2.



**Gambar 3.2 Kerangka Pemecahan Masalah**

**Keterangan:**

- a. *Start* yaitu permulaan dan persiapan penelitian terhadap masalah yang diteliti.
- b. Pengumpulan data, yaitu mengumpulkan data-data yang diperlukan untuk kebutuhan penelitian baik data primer maupun data sekunder.
- c. Data yang diperoleh kemudian di uji validitas dan uji reliabilitas untuk mendapatkan data yang akurat dan mempunyai tingkat kepercayaan yang tinggi. Jika data uji tidak valid, maka kembali ke langkah sebelumnya yaitu tahap pengumpulan data. Jika data dinyatakan valid, maka dilanjutkan ke langkah selanjutnya.
- d. Data dianalisis menggunakan analisis jalur untuk mengetahui pengaruh langsung ataupun tidak langsung dari beberapa variabel yang ada.
- e. Uji Asumsi Klasik. Setelah analisis jalur, maka pengolahan data berikutnya adalah uji asumsi klasik, dimana harus memenuhi criteria tidak ada multikolinieritas, tidak ada heteroskedastisitas, dan tidak ada autokorelasi.
- f. Melakukan uji t untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat:  
Dibagi menjadi 2 tahapan, yaitu:
  - 1) Berdasarkan perhitungan uji t, jika terdapat jalur yang tidak signifikan maka harus dilakukan perhitungan ulang dengan menghilangkan jalur yang menurut pengujian tidak signifikan (*Trimming Theory*).
  - 2) Berdasarkan perhitungan uji t, jika jalur memang terbukti signifikan maka dapat dilakukan perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung.
- g. Pembahasan.
- h. Menyimpulkan hasil penelitian.
- i. *Stop* yaitu akhir dari penelitian yang dilakukan.

## BAB 5. PENUTUP

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah peneliti jelaskan maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Hasil pengujian analisis jalur atas pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap disiplin kerja menunjukkan hubungan yang positif dengan taraf signifikansi sebesar 0,000. Ini membuktikan bahwa semakin tinggi gaya kepemimpinan transformasional akan meningkatkan disiplin kerja,
2. Hasil pengujian analisis jalur atas pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan menunjukkan hubungan yang positif dengan taraf signifikansi sebesar 0,000. ini membuktikan bahwa semakin tinggi gaya kepemimpinan transformasional akan meningkatkan kinerja karyawan,
3. Hasil pengujian analisis jalur atas pengaruh budaya organisasi terhadap disiplin kerja menunjukkan hubungan yang positif dengan taraf signifikansi sebesar 0,000. Ini membuktikan bahwa semakin tinggi budaya organisasi akan meningkatkan disiplin kerja,
4. Hasil pengujian analisis jalur atas pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan hubungan yang positif dengan taraf signifikansi sebesar 0,000. Ini membuktikan bahwa semakin tinggi budaya organisasi akan meningkatkan kinerja karyawan,
5. Hasil pengujian analisis jalur atas pengaruh lingkungan kerja terhadap disiplin kerja menunjukkan hubungan yang positif dengan taraf signifikansi sebesar 0,002. Ini membuktikan bahwa semakin tinggi lingkungan kerja akan meningkatkan disiplin kerja,
6. Hasil pengujian analisis jalur atas pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan hubungan yang positif dengan taraf signifikansi

sebesar 0,000. Ini membuktikan bahwa semakin tinggi lingkungan kerja akan meningkatkan kinerja karyawan,

7. Hasil pengujian analisis jalur atas pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan hubungan yang positif dengan taraf signifikansi sebesar 0,019. Ini membuktikan bahwa semakin tinggi disiplin kerja akan meningkatkan kinerja karyawan.

## 5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian maka disampaikan beberapa saran yang diharapkan bermanfaat bagi pihak-pihak lain sebagai berikut:

1. Bagi PT. Pos Indonesia Cabang Jember diharapkan dapat lebih meningkatkan disiplin kerja melalui gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, lingkungan kerja, agar kinerja karyawan dapat lebih meningkat dan visi misi perusahaan dapat tercapai dengan maksimal. PT. Pos Indonesia Cabang Jember juga dapat mencoba untuk menggunakan gaya kepemimpinan lainnya seperti gaya kepemimpinan transaksional misalnya pemimpin dapat memandu atau memotivasi karyawan dalam arah tujuan yang ditegaskan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas. Lingkungan kerja fisik dapat lebih ditingkatkan dengan penyediaan fasilitas yang lebih canggih untuk mempermudah karyawan dalam menyelesaikan tugasnya sehingga kinerja karyawan semakin hari dapat semakin meningkat.
2. Bagi peneliti selanjutnya, sebaiknya lebih mengatur jadwal penyebaran kuisioner dengan objek penelitian agar dapat tepat waktu sehingga efisien waktu penelitian. Selain itu, penting bagi peneliti selanjutnya agar memperhatikan pernyataan atau pun pertanyaan dalam kuisioner agar tidak bersifat ambigu atau membingungkan responden.
3. Bagi pihak akademisi dan peneliti selanjutnya diharapkan dapat mempertimbangkan variabel-variabel independen lainnya seperti motivasi, stress kerja, komitmen organisasi, kepribadian, dan lain lain. Sebaiknya kuisioner yang disebarkan di kemas secara menarik agar karyawan dapat semakin tertarik untuk berpartisipasi dalam pengisian kuisioner penelitian.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Ahyari , Agus. 1999. *Manajemen Operasi Sistem Produksi*. Yogyakarta: BPFE.
- Anwar, P. Mangkunegara. 2006. *Kinerja SDM*. Bandung: PT.Refika Aditama.
- Arikunto. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Pratik. Edisi Revisi VI*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Artini, Yani Suharto. 2012. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Unit Pelayanan dan Jaringan Besuki Kabupaten Situbondo*. Skripsi.
- Cahyono, Budhi dan Suharto. 2005. *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Di Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah*. Jurnal. JRBI Vol. 1, Yogyakarta.
- Crissida, Hery. 2013. *Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja Fisik, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Summit Oto Finance Cabang Jember*. Skripsi. Jember: Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
- Dessler, Gerry. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Diantari, Ida Ayu Putu Septi. 2013. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Disiplin Kerja Karyawan pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk Cab. Denpasar*. Skripsi. Universitas Udayana.
- Ghozali, Imam. 2005. *Analisis Multivariat dengan Program SPSS*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Gomes, Faustino, Cardoso. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusi*, cet 5. Yogyakarta: Andi offset.
- Gujarati, Damodar. 2005. *Ekonometrika Dasar*. Jakarta: Erlangga.
- Hani, Handoko T. 2008. *Manajemen Dalam Berbagai Perspektif*. Jakarta: Erlangga.
- Hasibuan, Malayu. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

- Hendrawan, Adam Sukoco. 2014. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasional, Terhadap Komitmen Serta Kinerja Karyawan PT. Bank Pundi Indonesia Tbk. Cabang Jember*. Skripsi. Jember: Universitas Jember.
- Italiani, Fanni Adhistya. 2013. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai Departemen SDM PT. Semen Gresik (Persero) tbk*, jurnal.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Rosda.
- Munandar, S.C Utami. 2002. *Kreativitas dan Keterbakatan : Strategi Mewujudkan Potensi Kreatif dan Bakat*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Nawawi, Hadari. 2006. *Evaluasi dan Mnajemen Kerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri*. Yogyakarta: UGM Press.
- Nitisemito, Alex S. 2007. *Manajemen Personalialia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Prawirosentono, Suyadi. 2008. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta : BPFE.
- Priyatno, Duwi. 2010. *Paham Analisa Data Statistik Dengan SPSS*. Yogyakarta: MediaKom.
- Riduwan. 2008. *Skala Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Riduwan, Engkos Ahmad Kuncoro. 2007. *Cara Menggunakan dan Memakai Jalur (Path Analysis)*. Bandung: Alfabeta.
- Rivai, Veithzal dan Sagala, Jauvani. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, dari teori ke praktik*. Edisi kedua. Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Sarwono, J. 2006. *Analisis Data Penelitian menggunakan SPSS*. Yogyakarta: Andi.
- Sastrohadwiryo, Siswanto. 2002. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia, Pendekatan Administratif dan Operasional*. Cetakan Kedua. Jakarta: Bumi Aksara.

- Sihombing, Umberto. 2004. *Pengaruh Keterlibatan dalam Pengambilan Keputusan, Penilaian pada Lingkungan Kerja dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kepuasan Kerja Pamong Praja*.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya manusia*. Yogyakarta: Aditama Media.
- Singarimbun, Masri. dan Sofian, Effendi. 1995. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES.
- Singgih, Santoso. 2004. *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Suyadi.2012. *Analisis Pengaruh Karakteristik Individu, Motivasi Kerja, dan Gaya Kepemimpinan Camat Terhadap Kinerja Kepala Desa dalam Tugas Pemerintahan di Kecamatan Dolok Masihul*. Skripsi. Jakarta: Universitas Terbuka Jakarta.
- Tintami, Pradhanawati, dan Susanto. 2012. *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Disiplin Kerja Pada Karyawan Harian SKT Megawon II PT.Djarum Kudus*, Jurnal.
- Tobing, Diana Sulianti K. 2011. *Kepemimpinan Diktat*. Jember: Universitas Jember.
- Umar, Husein. 2004. *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Wibowo. Prof, Dr, SE, M.Phil. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. RajagrafindoPersada.
- Winaryo. 2006. *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan PT. Batik Keris Sukoharjo*. Universitas Jenderal Sudirman Solo.
- Yukl, Gary. 2005. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks.
- Yusa, I. Made Dharmawan. 2011. *Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Disiplin dan Kinerja Karyawan Hotel Nikki Denpasar*. Skripsi.

## LAMPIRAN 1 KUISIONER PENELITIAN

### KUISIONER PENELITIAN

Kepada,

Yth. Bapak/Ibu/Saudara/i Karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Jember

Di Tempat

Dengan hormat,

Kuisisioner ini ditujukan untuk tugas akhir (skripsi) sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana (S1) Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Jember. Adapun judul dari skripsi yang saya buat yakni **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Pada Karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Jember”**. Oleh karena itu, saya mengharapkan kesediaan saudara/i untuk meluangkan waktu guna mengisi dan menjawab seluruh pertanyaan yang ada dalam kuisisioner dengan jujur.

Semua data, informasi, dan jawaban saudara hanya untuk kepentingan penelitian saja. Informasi saudara/i akan dijamin kerahasiaannya. Atas waktu dan ketersediaannya saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Yuniar Arirismaya

NIM. 120810201122

**A. IDENTITAS RESPONDEN**

- Nomor Responden : ..... (diisi oleh peneliti)
- Usia : ..... Tahun
- Jenis kelamin : 1. Laki-laki 2. Perempuan \*coret yang tidak perlu
- Lama Bekerja : a. Kurang dari 1 tahun  
b. 1-3 tahun  
c. 4-5 tahun  
d. Lebih dari 5 tahun  
\*coret yang tidak perlu
- Tingkat pendidikan : a. Tamatan SMA  
b. Tamatan D3  
c. Tamatan S1  
d. Tamatan S2  
\*coret yang tidak perlu

**B. PETUNJUK PENGISIAN**

1. Pernyataan-pernyataan berikut ini mohon diisi dengan jujur dan sesuai dengan keadaan dan kenyataan yang ada.
2. Berilah tanda (√) pada salah satu jawaban di setiap pertanyaan, sesuai apa yang anda alami dan rasakan selama ini. Terdapat 5 (lima) pilihan jawaban, yaitu:

- Sangat Tidak Setuju (STS) : 1**
- Tidak Setuju (TS) : 2**
- Netral (N) : 3**
- Setuju (S) : 4**
- Sangat Setuju (SS) : 5**

## DAFTAR PERNYATAAN

### I. Gaya Kepemimpinan Transformasional (X<sub>1</sub>)

NO	PERNYATAAN	STS	TS	N	S	SS
1	Pemimpin saya adalah pemimpin yang memiliki visi, kemampuan, keahlian, serta selalu mendahulukan kepentingan organisasi.					
2	Pemimpin saya mempengaruhi bawahan dengan cara berkomunikasi langsung.					
3	Pemimpin saya adalah pemimpin yang selalu memberi motivasi serta inspirasi bagi saya.					
4	Pemimpin saya mendorong pemikiran baru dalam menyelesaikan tugas saya.					
5	Pemimpin saya menghargai serta memperhatikan saya dalam bekerja.					

### II. Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>)

NO	PERNYATAAN	STS	TS	N	S	SS
1	Saya dibebaskan untuk bertindak inovatif serta berani mengambil resiko dalam memajukan organisasi.					
2	Pimpinan dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan,					

	serta dukungan yang jelas terhadap saya.					
3	Pimpinan memberikan pengawasan terhadap karyawan dengan menggunakan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan demi kelancaran organisasi.					
4	Organisasi selalu mengedepankan kerjasama dalam melaksanakan suatu pekerjaan.					

### III. Lingkungan Kerja (X<sub>3</sub>)

NO	PERNYATAAN	STS	TS	N	S	SS
1	Saya merasa dekorasi ruangan kerja saya sudah sesuai dengan pekerjaan sehingga memudahkan saya dalam bekerja					
2	Saya merasa fasilitas yang disediakan di tempat kerja sudah lengkap sehingga mampu mendukung kelancaran kerja.					
3	Penerangan di tempat kerja saya sudah baik sehingga tidak menghambat kinerja saya.					
4	Menurut saya, suhu udara yang terdapat dalam ruangan kerja saya mampu memberikan kenyamanan saat bekerja.					
5	Kebisingan yang ada dilingkungan kerja cukup mengganggu kinerja					

	saya.					
6	Pimpinan saya selalu memberi arahan serta contoh inspiratif bagi setiap karyawan.					
7	Saya merasa sudah terjadi saling percaya antar karyawan.					
8	Saya merasa bahwa pemberian tugas serta wewenang telah dibagi secara jelas sesuai jabatan.					
9	Saya merasa sudah terjadi hubungan yang jujur serta terbuka antar atasan kepada bawahan begitupun sebaliknya.					
10	Saya merasa sudah terjadi kejelasan peran dalam organisasi.					
11	Saya bebas mengeluarkan pendapat maupun ide dalam organisasi.					
12	Saya merasa bahwa beban kerja yang diberikan sudah sesuai kemampuan serta waktu yang saya miliki.					

#### IV. Disiplin Kerja (Z)

NO	PERNYATAAN	STS	TS	N	S	SS
1	Saya selalu menyelesaikan tugas dengan tepat waktu.					
2	Saya selalu datang tepat waktu ke kantor.					
3	Saya selalu bertindak sesuai dengan					

	peraturan yang berlaku di kantor.					
4	Saya selalu bertingkah sopan dalam bekerja.					
5	Saya selalu bekerja dengan jujur, penuh semangat, serta penuh tanggung jawab.					
6	Saya selalu patuh pada perintah atasan.					
7	Saya selalu absen dalam bekerja kecuali jika ada kepentingan mendesak.					

#### V. Kinerja (Y)

NO	PERNYATAAN	STS	TS	N	S	SS
1	Saya merasa bahwa hasil kerja yang saya kerjakan telah sesuai dengan prosedur dan standar kerja yang diberikan oleh perusahaan.					
2	Saya menerima beban kerja yang sesuai dengan kemampuan saya.					
3	Saya selalu bertanggung jawab terhadap hasil kerja yang dibebankan kepada saya.					
4	Saya bersedia jika melakukan atau menyelesaikan pekerjaan bersama dengan rekan kerja saya.					
5	Saya berupaya untuk mengatasi masalah yang terjadi dalam perusahaan dengan usaha saya sendiri.					

## LAMPIRAN 2

### KARAKTERISTIK RESPONDEN

#### Karakteristik Responden

**Usia**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	25.00	4	8.0	8.0	8.0
	28.00	10	20.0	20.0	28.0
	30.00	2	4.0	4.0	32.0
	31.00	4	8.0	8.0	40.0
	32.00	2	4.0	4.0	44.0
	33.00	4	8.0	8.0	52.0
	39.00	4	8.0	8.0	60.0
	41.00	2	4.0	4.0	64.0
	44.00	2	4.0	4.0	68.0
	46.00	6	12.0	12.0	80.0
	47.00	2	4.0	4.0	84.0
	48.00	2	4.0	4.0	88.0
	49.00	2	4.0	4.0	92.0
	50.00	2	4.0	4.0	96.0
	51.00	2	4.0	4.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

**Lama Bekerja**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	> 5 tahun	40	80.0	80.0	80.0
	4-5 tahun	10	20.0	20.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

**JenisKelamin**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	L	32	64.0	64.0	64.0

P	18	36.0	36.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

**Pendidikan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tamatan D3	6	12.0	12.0	12.0
	Tamatan S1	14	28.0	28.0	40.0
	Tamatan SMA	30	60.0	60.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

### LAMPIRAN 3 REKAPITULASI HASIL JAWABAN RESPONDEN

#### Rekapitulasi Hasil Jawaban Responden

**X1.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	4	8.0	8.0	8.0
	2.00	6	12.0	12.0	20.0
	3.00	12	24.0	24.0	44.0
	4.00	26	52.0	52.0	96.0
	5.00	2	4.0	4.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

**X1.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	4.0	4.0	4.0
	2.00	14	28.0	28.0	32.0
	3.00	10	20.0	20.0	52.0
	4.00	22	44.0	44.0	96.0
	5.00	2	4.0	4.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

**X1.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	4	8.0	8.0	8.0
	2.00	2	4.0	4.0	12.0
	3.00	8	16.0	16.0	28.0
	4.00	32	64.0	64.0	92.0
	5.00	4	8.0	8.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

**X1.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	4	8.0	8.0	8.0
	2.00	4	8.0	8.0	16.0
	3.00	6	12.0	12.0	28.0
	4.00	36	72.0	72.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

**X1.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	4.0	4.0	4.0
	2.00	2	4.0	4.0	8.0
	3.00	8	16.0	16.0	24.0
	4.00	34	68.0	68.0	92.0
	5.00	4	8.0	8.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

**X2.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	4.0	4.0	4.0
	2.00	6	12.0	12.0	16.0
	3.00	6	12.0	12.0	28.0
	4.00	28	56.0	56.0	84.0
	5.00	8	16.0	16.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

**X2.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	8	16.0	16.0	16.0
	3.00	4	8.0	8.0	24.0
	4.00	36	72.0	72.0	96.0

	5.00	2	4.0	4.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

**X2.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	6	12.0	12.0	12.0
	3.00	4	8.0	8.0	20.0
	4.00	38	76.0	76.0	96.0
	5.00	2	4.0	4.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

**X2.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	4	8.0	8.0	8.0
	4.00	30	60.0	60.0	68.0
	5.00	16	32.0	32.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

**X3.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	4	8.0	8.0	8.0
	2.00	6	12.0	12.0	20.0
	3.00	10	20.0	20.0	40.0
	4.00	28	56.0	56.0	96.0
	5.00	2	4.0	4.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

**X3.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	4	8.0	8.0	8.0
	2.00	8	16.0	16.0	24.0
	3.00	4	8.0	8.0	32.0

4.00	34	68.0	68.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

**X3.3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	2	4.0	4.0	4.0
4.00	42	84.0	84.0	88.0
5.00	6	12.0	12.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

**X3.4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	10	20.0	20.0	20.0
3.00	6	12.0	12.0	32.0
4.00	28	56.0	56.0	88.0
5.00	6	12.0	12.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

**X3.5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	6	12.0	12.0	12.0
2.00	12	24.0	24.0	36.0
3.00	2	4.0	4.0	40.0
4.00	28	56.0	56.0	96.0
5.00	2	4.0	4.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

**X3.6**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	4	8.0	8.0	8.0
2.00	8	16.0	16.0	24.0
3.00	4	8.0	8.0	32.0

4.00	34	68.0	68.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

**X3.7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	6	12.0	12.0	12.0
	3.00	18	36.0	36.0	48.0
	4.00	24	48.0	48.0	96.0
	5.00	2	4.0	4.0	100.0
Total		50	100.0	100.0	

**X3.8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	4	8.0	8.0	8.0
	3.00	10	20.0	20.0	28.0
	4.00	32	64.0	64.0	92.0
	5.00	4	8.0	8.0	100.0
Total		50	100.0	100.0	

**X3.9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	4.0	4.0	4.0
	2.00	8	16.0	16.0	20.0
	3.00	16	32.0	32.0	52.0
	4.00	24	48.0	48.0	100.0
Total		50	100.0	100.0	

**X3.10**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	6	12.0	12.0	12.0
	3.00	6	12.0	12.0	24.0
	4.00	38	76.0	76.0	100.0

Total	50	100.0	100.0
-------	----	-------	-------

**X3.11**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	8	16.0	16.0	16.0
	4.00	42	84.0	84.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

**X3.12**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	4	8.0	8.0	8.0
	2.00	8	16.0	16.0	24.0
	3.00	4	8.0	8.0	32.0
	4.00	34	68.0	68.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

**Z.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	4	8.0	8.0	8.0
	4.00	38	76.0	76.0	84.0
	5.00	8	16.0	16.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

**Z.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	4	8.0	8.0	8.0
	4.00	38	76.0	76.0	84.0
	5.00	8	16.0	16.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

**Z.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	4	8.0	8.0	8.0
	4.00	34	68.0	68.0	76.0
	5.00	12	24.0	24.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

**Z.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.00	38	76.0	76.0	76.0
	5.00	12	24.0	24.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

**Z.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.00	38	76.0	76.0	76.0
	5.00	12	24.0	24.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

**Z.6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	4.0	4.0	4.0
	3.00	2	4.0	4.0	8.0
	4.00	36	72.0	72.0	80.0
	5.00	10	20.0	20.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

**Z.7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	4.0	4.0	4.0

	3.00	8	16.0	16.0	20.0
	4.00	34	68.0	68.0	88.0
	5.00	6	12.0	12.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Y.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	4	8.0	8.0	8.0
	4.00	40	80.0	80.0	88.0
	5.00	6	12.0	12.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Y.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	4.0	4.0	4.0
	4.00	36	72.0	72.0	76.0
	5.00	12	24.0	24.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Y.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	2	4.0	4.0	4.0
	4.00	32	64.0	64.0	68.0
	5.00	16	32.0	32.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Y.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	2	4.0	4.0	4.0
	4.00	36	72.0	72.0	76.0
	5.00	12	24.0	24.0	100.0

Total	50	100.0	100.0
-------	----	-------	-------

## Y.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	8	16.0	16.0	16.0
	3.00	8	16.0	16.0	32.0
	4.00	26	52.0	52.0	84.0
	5.00	8	16.0	16.0	100.0
Total		50	100.0	100.0	



## LAMPIRAN 4

### HASIL UJI INSTRUMEN

#### Hasil Uji Instrumen

##### a. Uji Validitas

Correlations						
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1
X1.1 Pearson Correlation	1	.383**	.534**	.679**	.588**	.786**
Sig. (2-tailed)		.006	.000	.000	.000	.000
N	50	50	50	50	50	50
X1.2 Pearson Correlation	.383**	1	.592**	.635**	.343*	.737**
Sig. (2-tailed)	.006		.000	.000	.015	.000
N	50	50	50	50	50	50
X1.3 Pearson Correlation	.534**	.592**	1	.684**	.801**	.883**
Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
N	50	50	50	50	50	50
X1.4 Pearson Correlation	.679**	.635**	.684**	1	.532**	.872**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
N	50	50	50	50	50	50
X1.5 Pearson Correlation	.588**	.343*	.801**	.532**	1	.788**
Sig. (2-tailed)	.000	.015	.000	.000		.000
N	50	50	50	50	50	50
X1 Pearson Correlation	.786**	.737**	.883**	.872**	.788**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
N	50	50	50	50	50	50

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

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

Correlations					
	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2
X2.1 Pearson Correlation	1	.156	.426**	-.005	.688**
Sig. (2-tailed)		.280	.002	.970	.000
N	50	50	50	50	50
X2.2 Pearson Correlation	.156	1	.661**	.100	.712**
Sig. (2-tailed)	.280		.000	.490	.000
N	50	50	50	50	50
X2.3 Pearson Correlation	.426**	.661**	1	.159	.848**





	Sig. (2-tailed)	.000	.008	.188	.004	.000	.008	.000	.000	.000	.000	.008	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
X3.12	Pearson Correlation	.651**	1.000**	-.475**	.487**	.317*	1.000**	.369**	.519**	.176	.473**	.370**	.828**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.025	.000	.008	.000	.223	.001	.008	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
X3	Pearson Correlation	.770**	.828*	-.456**	.582**	.641**	.828*	.675**	.760**	.548**	.803**	.750**	.828*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50

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

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Correlations**

	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	Z.7	Z
Z.1 Pearson Correlation	1	.486**	.714**	.295*	.295*	.243	.411**	.693**
Sig. (2-tailed)		.000	.000	.038	.038	.089	.003	.000
N	50	50	50	50	50	50	50	50
Z.2 Pearson Correlation	.486**	1	.561**	.101	.295*	.111	.284*	.564**
Sig. (2-tailed)	.000		.000	.486	.038	.444	.046	.000
N	50	50	50	50	50	50	50	50
Z.3 Pearson Correlation	.714**	.561**	1	.525**	.525**	.080	.393**	.746**
Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.581	.005	.000
N	50	50	50	50	50	50	50	50
Z.4 Pearson Correlation	.295*	.101	.525**	1	.781**	.376**	.390**	.673**
Sig. (2-tailed)	.038	.486	.000		.000	.007	.005	.000
N	50	50	50	50	50	50	50	50
Z.5 Pearson Correlation	.295*	.295*	.525**	.781**	1	.675**	.534**	.819**
Sig. (2-tailed)	.038	.038	.000	.000		.000	.000	.000
N	50	50	50	50	50	50	50	50
Z.6 Pearson Correlation	.243	.111	.080	.376**	.675**	1	.610**	.658**
Sig. (2-tailed)	.089	.444	.581	.007	.000		.000	.000

N		50	50	50	50	50	50	50	50
Z.7	Pearson Correlation	.411**	.284*	.393**	.390**	.534**	.610**	1	.771**
	Sig. (2-tailed)	.003	.046	.005	.005	.000	.000		.000
N		50	50	50	50	50	50	50	50
Z	Pearson Correlation	.693**	.564**	.746**	.673**	.819**	.658**	.771**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
N		50	50	50	50	50	50	50	50

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

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Correlations**

		Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y
Y.1	Pearson Correlation	1	.417**	.460**	.513**	.128	.658**
	Sig. (2-tailed)		.003	.001	.000	.376	.000
	N	50	50	50	50	50	50
Y.2	Pearson Correlation	.417**	1	.478**	.160	.514**	.804**
	Sig. (2-tailed)	.003		.000	.267	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50
Y.3	Pearson Correlation	.460**	.478**	1	.400**	.182	.697**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000		.004	.205	.000
	N	50	50	50	50	50	50
Y.4	Pearson Correlation	.513**	.160	.400**	1	-.123	.458**
	Sig. (2-tailed)	.000	.267	.004		.393	.001
	N	50	50	50	50	50	50
Y.5	Pearson Correlation	.128	.514**	.182	-.123	1	.668**
	Sig. (2-tailed)	.376	.000	.205	.393		.000
	N	50	50	50	50	50	50
Y	Pearson Correlation	.658**	.804**	.697**	.458**	.668**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001	.000	
	N	50	50	50	50	50	50

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

**b. Uji Reliabilitas**

X1

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.809	6

X2

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.758	5

X3

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.760	13

Z

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.773	8

Y

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.753	6

## LAMPIRAN 5 ANALISIS JALUR

### Analisis Jalur

#### X-Z

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.051	.091		.561	.577
	X1	.735	.114	.735	6.471	.000
	X2	.778	.114	.778	6.837	.000
	X3	.248	.074	.307	3.353	.002

a. Dependent Variable: Z

#### X,Z – Y

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.005	.068		-.072	.943
	X1	.442	.117	.395	3.790	.000
	X2	.611	.120	.546	5.096	.000
	X3	.291	.061	.322	4.750	.000
	Z	.267	.109	.239	2.444	.019

a. Dependent Variable: Y

## LAMPIRAN 6

### UJI ASUMSI KLASIK

#### Uji Asumsi Klasik

##### a. Uji Normalitas

##### 1. Uji Normalitas Data

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

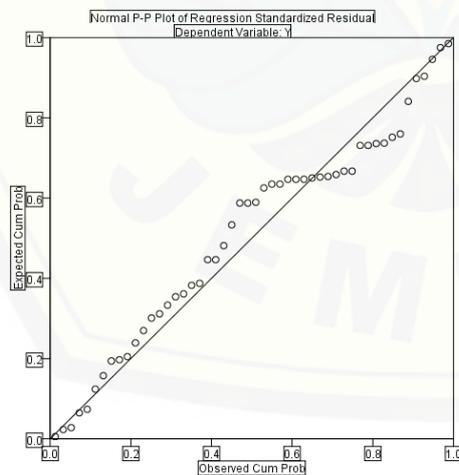
		X1	X2	X3	Z	Y
N		50	50	50	50	50
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	17.2800	15.2800	42.1600	28.7600	20.3600
	Std. Deviation	3.91251	2.10965	6.85524	2.59167	2.01788
Most Extreme Differences	Absolute	.191	.234	.221	.375	.251
	Positive	.131	.126	.197	.375	.251
	Negative	-.191	-.234	-.221	-.225	-.189
Test Statistic		.191	.234	.221	.375	.251
Asymp. Sig. (2-tailed)		.087 <sup>c</sup>	.126 <sup>c</sup>	.142 <sup>c</sup>	.200 <sup>c</sup>	.200 <sup>c</sup>

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

##### 2. Uji Normalitas Model



**b. Uji Multikolinearitas****Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	-.005	.068		-.072	.943		
X1	.442	.117	.395	3.790	.000	.334	2.996
X2	.611	.120	.546	5.096	.000	.316	3.168
X3	.291	.061	.322	4.750	.000	.787	1.270
Z	.267	.109	.239	2.444	.019	.379	2.640

a. Dependent Variable: Y

**c. Uji Heteroskedastisitas****Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.551E-18	.068		.000	1.000
	X1	.000	.117	.000	.000	1.000
	X2	.000	.120	.000	.000	1.000
	X3	.000	.061	.000	.000	1.000
	Z	.000	.109	.000	.000	1.000

a. Dependent Variable: Unstandardized Residual

## LAMPIRAN 7 UJI HIPOTESIS

### Uji Hipotesis

#### a. Uji t

#### X-Z

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.051	.091		.561	.577
	X1	.735	.114	.735	6.471	.000
	X2	.778	.114	.778	6.837	.000
	X3	.248	.074	.307	3.353	.002

a. Dependent Variable: Z

#### X,Z – Y

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.005	.068		-.072	.943
	X1	.442	.117	.395	3.790	.000
	X2	.611	.120	.546	5.096	.000
	X3	.291	.061	.322	4.750	.000
	Z	.267	.109	.239	2.444	.019

a. Dependent Variable: Y

## LAMPIRAN 8 RTABEL

Rtabel

N	The Level of Significance		N	The Level of Significance	
	5%	1%		5%	1%
3	0.997	0.999	38	0.320	0.413
4	0.950	0.990	39	0.316	0.408
5	0.878	0.959	40	0.312	0.403
6	0.811	0.917	41	0.308	0.398
7	0.754	0.874	42	0.304	0.393
8	0.707	0.834	43	0.301	0.389
9	0.666	0.798	44	0.297	0.384
10	0.632	0.765	45	0.294	0.380
11	0.602	0.735	46	0.291	0.376
12	0.576	0.708	47	0.288	0.372
13	0.553	0.684	48	0.284	0.368
14	0.532	0.661	49	0.281	0.364
15	0.514	0.641	50	0.279	0.361
16	0.497	0.623	55	0.266	0.345
17	0.482	0.606	60	0.254	0.330
18	0.468	0.590	65	0.244	0.317
19	0.456	0.575	70	0.235	0.306
20	0.444	0.561	75	0.227	0.296
21	0.433	0.549	80	0.220	0.286
22	0.432	0.537	85	0.213	0.278
23	0.413	0.526	90	0.207	0.267
24	0.404	0.515	95	0.202	0.263
25	0.396	0.505	100	0.195	0.256
26	0.388	0.496	125	0.176	0.230
27	0.381	0.487	150	0.159	0.210
28	0.374	0.478	175	0.148	0.194
29	0.367	0.470	200	0.138	0.181
30	0.361	0.463	300	0.113	0.148
31	0.355	0.456	400	0.098	0.128
32	0.349	0.449	500	0.088	0.115
33	0.344	0.442	600	0.080	0.105
34	0.339	0.436	700	0.074	0.097
35	0.334	0.430	800	0.070	0.091
36	0.329	0.424	900	0.065	0.086
37	0.325	0.418	1000	0.062	0.081

## LAMPIRAN 9 TTABEL

tTabel

Pr \ df	0.25	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005	0.001
	0.50	0.20	0.10	0.050	0.02	0.010	0.002
41	0.68052	1.30254	1.68288	2.01954	2.42080	2.70118	3.30127
42	0.68038	1.30204	1.68195	2.01808	2.41847	2.69807	3.29595
43	0.68024	1.30155	1.68107	2.01669	2.41625	2.69510	3.29089
44	0.68011	1.30109	1.68023	2.01537	2.41413	2.69228	3.28607
45	0.67998	1.30065	1.67943	2.01410	2.41212	2.68959	3.28148
46	0.67986	1.30023	1.67866	2.01290	2.41019	2.68701	3.27710
47	0.67975	1.29982	1.67793	2.01174	2.40835	2.68456	3.27291
48	0.67964	1.29944	1.67722	2.01063	2.40658	2.68220	3.26891
49	0.67953	1.29907	1.67655	2.00958	2.40489	2.67995	3.26508
50	0.67943	1.29871	1.67591	2.00856	2.40327	2.67779	3.26141
51	0.67933	1.29837	1.67528	2.00758	2.40172	2.67572	3.25789
52	0.67924	1.29805	1.67469	2.00665	2.40022	2.67373	3.25451
53	0.67915	1.29773	1.67412	2.00575	2.39879	2.67182	3.25127
54	0.67906	1.29743	1.67356	2.00488	2.39741	2.66998	3.24815
55	0.67898	1.29713	1.67303	2.00404	2.39608	2.66822	3.24515
56	0.67890	1.29685	1.67252	2.00324	2.39480	2.66651	3.24226
57	0.67882	1.29658	1.67203	2.00247	2.39357	2.66487	3.23948
58	0.67874	1.29632	1.67155	2.00172	2.39238	2.66329	3.23680
59	0.67867	1.29607	1.67109	2.00100	2.39123	2.66176	3.23421
60	0.67860	1.29582	1.67065	2.00030	2.39012	2.66028	3.23171
61	0.67853	1.29558	1.67022	1.99962	2.38905	2.65886	3.22930
62	0.67847	1.29536	1.66980	1.99897	2.38801	2.65748	3.22696
63	0.67840	1.29513	1.66940	1.99834	2.38701	2.65615	3.22471
64	0.67834	1.29492	1.66901	1.99773	2.38604	2.65485	3.22253
65	0.67828	1.29471	1.66864	1.99714	2.38510	2.65360	3.22041
66	0.67823	1.29451	1.66827	1.99656	2.38419	2.65239	3.21837
67	0.67817	1.29432	1.66792	1.99601	2.38330	2.65122	3.21639
68	0.67811	1.29413	1.66757	1.99547	2.38245	2.65008	3.21446
69	0.67806	1.29394	1.66724	1.99495	2.38161	2.64898	3.21260

## LAMPIRAN 10 REKAPITULASI KUISIONER

### Rekapitulasi Kuisioner

NO.	X <sub>1</sub>					Jumlah
	X <sub>1.1</sub>	X <sub>1.2</sub>	X <sub>1.3</sub>	X <sub>1.4</sub>	X <sub>1.5</sub>	
1	1	1	1	1	3	7
2	4	4	4	4	4	20
3	4	3	4	3	4	18
4	3	3	4	4	3	17
5	4	4	4	4	4	20
6	5	4	4	4	4	21
7	4	2	4	4	4	18
8	3	4	5	4	5	21
9	4	4	4	4	4	20
10	1	4	3	4	2	14
11	3	3	2	3	3	14
12	4	4	4	4	4	20
13	2	2	1	1	1	7
14	4	2	4	4	4	18
15	4	4	4	4	4	20
16	3	3	3	3	3	15
17	4	4	4	4	4	20
18	4	5	5	4	5	23
19	4	3	4	4	4	19
20	2	2	4	2	4	14
21	4	2	3	4	4	17
22	3	4	4	4	4	19
23	2	2	4	2	4	14
24	4	2	3	4	4	17
25	3	4	4	4	4	19
26	1	1	1	1	3	7
27	4	4	4	4	4	20
28	4	3	4	3	4	18
29	3	3	4	4	3	17
30	4	4	4	4	4	20
31	5	4	4	4	4	21
32	4	2	4	4	4	18
33	3	4	5	4	5	21

34	4	4	4	4	4	20
35	1	4	3	4	2	14
36	3	3	2	3	3	14
37	4	4	4	4	4	20
38	2	2	1	1	1	7
39	4	2	4	4	4	18
40	4	4	4	4	4	20
41	3	3	3	3	3	15
42	4	4	4	4	4	20
43	4	5	5	4	5	23
44	4	3	4	4	4	19
45	2	2	4	2	4	14
46	4	2	3	4	4	17
47	3	4	4	4	4	19
48	2	2	4	2	4	14
49	4	2	3	4	4	17
50	3	4	4	4	4	19

X <sub>2</sub>				
X <sub>2.1</sub>	X <sub>2.2</sub>	X <sub>2.3</sub>	X <sub>2.4</sub>	Jumlah
4	2	2	4	12
4	4	4	4	16
4	4	4	5	17
4	3	4	4	15
2	4	4	4	14
3	5	5	5	18
2	4	4	5	15
4	4	4	4	16
4	4	4	4	16
4	2	4	5	15
4	2	3	3	12
4	4	4	4	16
1	2	2	5	10
2	4	2	4	12
5	4	4	5	18
3	3	3	4	13
4	4	4	4	16
5	4	4	4	17
3	4	4	3	14



4	4	5	3	4	4	3	5	4	4	4	4	48
2	2	4	4	2	2	4	4	4	4	4	2	38
5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	48
4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	45
4	3	4	5	4	3	4	4	3	4	4	3	45
2	2	4	5	3	2	4	3	3	3	4	2	37
4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	46
3	4	4	4	1	4	3	3	1	2	3	4	36
4	4	4	2	2	4	2	4	2	4	4	4	40
4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	46
4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	45
3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	48
3	4	4	4	2	4	3	4	3	4	4	4	43
3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	40
1	1	5	2	1	1	2	2	2	2	3	1	23
4	2	4	2	4	2	3	4	4	4	4	2	39
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
1	1	5	2	1	1	2	2	2	2	3	1	23
4	2	4	2	4	2	3	4	4	4	4	2	39
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
4	4	4	4	4	4	5	5	2	4	4	4	48
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	47
3	3	4	3	5	3	4	4	3	4	4	3	43
4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	45
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	46
4	4	5	3	4	4	3	5	4	4	4	4	48
2	2	4	4	2	2	4	4	4	4	4	2	38
5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	48
4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	45
4	3	4	5	4	3	4	4	3	4	4	3	45
2	2	4	5	3	2	4	3	3	3	4	2	37
4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	46
3	4	4	4	1	4	3	3	1	2	3	4	36
4	4	4	2	2	4	2	4	2	4	4	4	40
4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	46
4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	45
3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	48
3	4	4	4	2	4	3	4	3	4	4	4	43
3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	40



4	5	5	4	5	4	4	31
4	4	4	4	4	4	4	28
4	4	4	4	4	4	4	28
3	4	3	4	4	4	3	25
4	4	4	4	4	3	3	26
4	4	5	5	4	2	3	27
4	4	4	4	4	4	4	28
3	3	3	5	5	5	4	28
4	3	4	4	4	4	2	25
4	4	4	4	4	4	4	28
4	4	4	4	4	4	4	28
4	4	4	4	4	4	4	28
4	4	4	4	4	4	4	28
4	4	4	4	4	4	4	28
4	4	4	4	4	4	4	28
5	4	5	5	5	5	5	34
4	4	4	4	4	4	4	28
4	4	4	4	4	4	4	28
5	4	5	5	5	5	5	34
4	4	4	4	4	4	4	28
4	4	4	4	4	4	4	28

Y					
Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Jumlahh
5	5	5	4	4	23
4	4	4	4	4	20
4	4	5	5	2	20
4	4	4	4	4	20
4	4	4	4	2	18
4	4	5	5	2	20
4	4	4	4	4	20
4	4	4	4	4	20
4	4	3	4	3	18
4	4	4	4	3	19
3	4	4	3	3	17
4	4	4	4	4	20
4	4	4	5	3	20
4	2	4	4	2	16
4	4	5	4	5	22
3	4	4	4	4	19

4	5	4	4	4	21
4	4	4	5	5	22
4	4	4	4	4	20
5	5	5	5	4	24
4	4	4	4	4	20
4	5	5	4	5	23
5	5	5	5	4	24
4	4	4	4	4	20
4	5	5	4	5	23
5	5	5	4	4	23
4	4	4	4	4	20
4	4	5	5	2	20
4	4	4	4	4	20
4	4	4	4	2	18
4	4	5	5	2	20
4	4	4	4	4	20
4	4	4	4	4	20
4	4	3	4	3	18
4	4	4	4	3	19
3	4	4	3	3	17
4	4	4	4	4	20
4	4	4	5	3	20
4	2	4	4	2	16
4	4	5	4	5	22
3	4	4	4	4	19
4	5	4	4	4	21
4	4	4	5	5	22
4	4	4	4	4	20
5	5	5	5	4	24
4	4	4	4	4	20
4	5	5	4	5	23
5	5	5	5	4	24
4	4	4	4	4	20
4	5	5	4	5	23